



**Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de
Transporte de Uso Público**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015
(PEI 2011 – 2015)**



GERENCIA GENERAL

OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

San Isidro, enero 2011

PRESENTACIÓN

El OSITRAN es el organismo encargado de regular y supervisar las inversiones en infraestructura de transporte de uso público. Su rol cobra mayor importancia en el proceso de inserción económica y en la mejora de los niveles de competitividad del país, considerando los grandes esfuerzos realizados para reducir la brecha de infraestructura.

Por ello, una de las mayores preocupaciones de la actual administración es la de mejorar la calidad, la eficiencia y la eficacia de sus servicios de regulación, supervisión y de solución de controversias, en beneficio de los usuarios de la infraestructura.

En esa línea, el organismo ha buscado redefinir su modelo de gestión interna, adaptándolo y modernizándolo en medio a un contexto donde destaca la estabilidad política y económica del país, lo que ha devenido en un clima favorable a la inversión en infraestructura de transporte de uso público, aumentando con ello el número de concesiones y la carga de trabajo para el OSITRAN. Asimismo, se ha formulado el presupuesto buscando orientarlo a resultados concretos en función de las grandes prioridades institucionales, lo que se traduce finamente en una racionalización y mejora en la calidad del gasto.



El presente documento - vinculado a la gestión estratégica del OSITRAN - tiene el objetivo de **orientar las acciones de mediano y largo plazo de la Institución**, en el marco de la revisión y reformulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2011 – 2015 (PEI 2011 – 2015).



Dos son los principales grupos de factores que se han considerado en la elaboración de la presente propuesta: Por un lado, tenemos aquel grupo que se vincula más directamente con las nuevas tendencias del contexto tales como el incremento significativo de las concesiones para los próximos años y, en consecuencia de la exigencia de mayor carga de trabajo institucional; la construcción de nuevas herramientas y estructuras de gestión). Por otro lado, un segundo conjunto de factores está más estrechamente vinculado con el ambiente interno, donde destaca el fortalecimiento de las capacidades y competencias de los colaboradores.



El PEI 2011-2015 constituye una herramienta dinámica, que debe ser evaluada cada año, a través de la medición de los indicadores de resultados propuestos, la evaluación de los mismos, y la retroalimentación del proceso, de allí su dinamismo. Así mismo, a nivel operativo, se determinará el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción

que contiene dicho plan, con el propósito de concretar la programación de los años siguientes y determinar las estrategias y acciones a reorientar a nivel de la planificación estratégica y operativa, esto desde una perspectiva “*bottom up*”.

Cabe agregar que, para la elaboración de la presente propuesta, se realizó una revisión metodológica y sistémica de los procesos de planificación estratégica del OSITRAN, lo que llevó a incorporar mejoras en el proceso mismo.

Finalmente, la ejecución del PEI 2011-2015 es el compromiso de todos quienes integramos y estamos comprometidos con el OSITRAN y con la mejora continua en beneficio del usuario intermedio y del usuario final, así como de la calidad del servicio de la infraestructura de transportes de uso público.



ÍNDICE

I. ANTECEDENTES.....	6
II. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	7
2.1. PLANEAMIENTO DE ESCENARIOS (PROSPECTIVA).....	8
2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA).....	9
2.3. OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	10
2.4. BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	11
2.5. UNIDADES BÁSICAS DE GESTIÓN (INICIATIVAS)	11
2.6. DISEÑO DE UNIDADES BÁSICAS DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL SISTEMA DE MANEJO DE PROYECTOS (SMP).....	13
III. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015.....	14
3.1. MISIÓN	14
3.2. VISIÓN	14
3.3. FUNCIONES DEL OSITRAN.....	14
3.4. VALORES INSTITUCIONALES	15
3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS.....	16
3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	17
3.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
IV. PRESUPUESTO ESTIMADO	25
V. RECOMENDACIONES GENERALES	26
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	27
ANEXOS	28



INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado por la Oficina de Planificación y Presupuesto del OSITRAN, para lo cual se contó con la participación de todos los colaboradores de la institución, que aportaron al Plan sus conocimientos, su competencias y su experiencia a través de la realización de 16 Talleres de Trabajo para la formulación del presente PEI en una perspectiva más amplia de incremento de las concesiones y de las responsabilidades que asumirá el OSITRAN, así como la mayor carga de trabajo para los colaboradores.

A la fecha OSITRAN administra 22 contratos de concesión y se espera supervisar 32 contratos en el siguiente año¹. Para el 2011 OSITRAN tendrá la responsabilidad de supervisar la operación del tren eléctrico, para lo cual se está modificando el marco legal que asigna esta función al ente regulador². En el caso de infraestructuras viales se cambia el énfasis en el tipo de supervisión actual intensiva en inversiones por un mayor énfasis en la verificación de los niveles de servicios. Se espera que a partir del año 2012 la supervisión de puertos adquiera mayor relevancia debido a las concesiones prometedoras que se avecinan.



El futuro promisor que se avecina requiere que la institución esté preparada, a la altura del mismo, por lo que se hace necesario planificar las estrategias y acciones que debemos ejecutar para hacer frente al reto que nos depara el futuro. Es en este escenario en el cual el OSITRAN decide actualizar su Plan Estratégico Institucional, el mismo que tendrá un horizonte de 5 años desde el año 2011 hasta el año 2015.



En los últimos 20 años la planificación estratégica se ha convertido en un elemento fundamental para la gestión con eficiencia y calidad, de cara al futuro, de las más importantes organizaciones. Dicha metodología, por su carácter flexible, permite ser aplicada en diversos ámbitos organizacionales, tales como las instituciones públicas y/o privadas, principalmente. Se ha aprovechado esta ventaja, pero realizando una adaptación metodológica que permita una mayor articulación entre el marco conceptual y el quehacer institucional. Justamente ese ha sido nuestro punto de partida para realizar el presente trabajo.



Los elementos que resaltan la especificidad en la elaboración del **PEI 2011 – 2015** están representados por la forma de **abordaje conceptual**, el **método utilizado** y el

¹ Fuente: Página Web de Pro inversión. Esto significa un aumento aproximado del 45% en la cantidad de concesiones lo que, sin duda, impactará en la carga laboral de la Institución y en los procesos de gestión que apoyan y asesoran a la oferta de servicios que brinda el regulador a la sociedad.

² Aquí el impacto no será tan solo en la carga de trabajo sino, sobre todo, en el fortalecimiento de capacidades y competencias de los colaboradores para enfrentar con eficiencia y eficacia este nuevo desafío.

compromiso de las diversas unidades orgánicas en el proceso de elaboración del mismo, expresado en su participación en los talleres realizados y las coordinaciones efectuadas.

El texto está estructurado en cinco capítulos que permiten apreciar la coherencia del proceso y los resultados del mismo. Partimos, en el primer capítulo, previo al análisis, estableciendo los antecedentes respectivos.

Los aspectos metodológicos que orientan el trabajo se muestran en el segundo capítulo, en el que se describe el enfoque metodológico y el proceso de construcción de la propuesta de PEI 2011 – 2015. La propuesta en sí misma del PEI se presenta en el tercer capítulo, que contiene la **Misión**, la **Visión**, los **Objetivos Estratégicos**, las **Opciones Estratégicas**, las **metas**, e **indicadores** asociados, las **Unidades Básicas de Gestión**, los **Objetivos Específicos** y las **metas e indicadores** asociados a estos últimos y la descripción de los **Objetivos Estratégicos**. En el cuarto capítulo presentamos la proyección del costo de implementación del Plan

Por último, se proponen un conjunto de recomendaciones para la mejor implementación del PEI 2011 – 2015 que coadyuven a alcanzar el logro de **resultados concretos** para la Institución a través de una **gestión institucional moderna** enfocado en la valorización del recurso humano para la mejora continua en la calidad del servicio.

I. ANTECEDENTES

Conforme a las Directivas emitidas por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) se formulan con una temporalidad de cinco años y se revisan sus contenidos y propuestas cada dos años. La propuesta de PEI 2011 – 2015 está orientado por el eje estratégico “Modernización del Estado y Descentralización” - establecido por la PCM en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) -, i.e se considera que el aporte de los reguladores estaría en modernizar la gestión del Estado para mejorar la calidad de los servicios que brinda a la sociedad y, a su vez, aproximar esta mejora en los servicios al ciudadano a través del fortalecimiento del proceso de descentralización.

El PEI 2011-2015 sustituye al plan vigente (PEI 2010 – 2014), el cual, debido a aspectos emergentes en el contexto y la necesidad de introducir mejoras necesarias a la herramienta en sí – tal como explicado anteriormente – fue necesario revisarlo y reformularlo.

Ello ha sido posible aprovechando los resultados obtenidos en los talleres de formulación del PEI con el personal, en coordinación con las diversas unidades orgánicas. A partir de ese momento, la propuesta de PEI fue socializada con los colaboradores a través de los talleres y validada institucionalmente por las diversas gerencias y jefaturas.

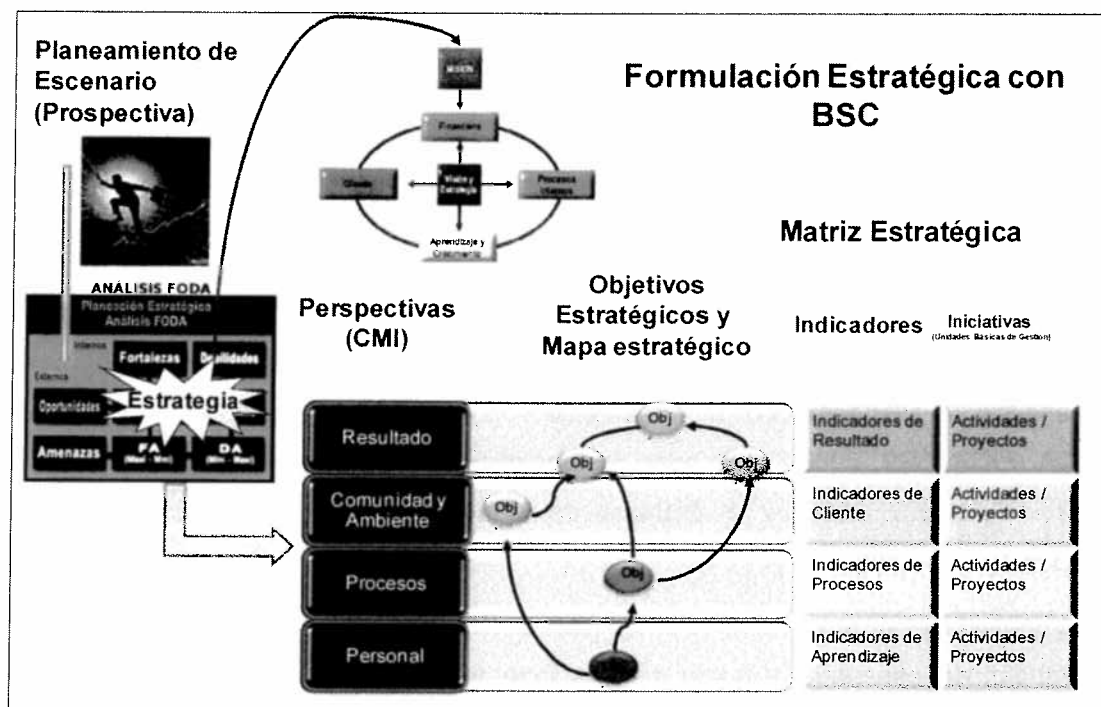
II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico 2011 - 2015, parte con la propuesta clásica de planificación estratégica formulada por Porter (2006). Sin embargo, en nuestro caso, ha sido enriquecida con la combinación de cuatro (4) métodos de análisis: el Planeamiento de Escenarios – prospectiva - (WILSON, 1998), la Matriz FODA (FRANCÉS, 2006), el Cuadro de Mando Integral – CMI – (KAPLAN & NORTON, 1997; FRANCÉS, 2006) y el Sistema de Manejo de Proyectos – SMP - (RIOS & SOLDEVILLA, 2008).

La combinación, anteriormente mencionada, se inicia con la construcción de una lógica tendencial de escenarios, desde el más favorable hasta el menos favorable para la institución, esto es lo que se denomina prospectiva. Luego, el análisis FODA se realizó considerando aquellos escenarios. A partir del FODA se pudo construir el Mapa Estratégico – mapa causal – y se identificaron los Objetivos Estratégicos. Este proceso siguió las orientaciones establecidas para construir, posteriormente, el Cuadro de Mando Integral. Finalmente, se aplicó el método del Sistema de Manejo de Proyectos construyéndose los marcos lógicos que permitieron identificar productos y actividades necesarias para la obtención de los productos y estimar el costo de los mismos.

Estos métodos combinados nos permitieron, además de actualizar la visión y la misión, obtener como resultado un Plan Estratégico que se ha de constituir en una guía para la gestión estratégica en los distintos escenarios prospectados. El proceso seguido se desarrollo en seis etapas: Planeamiento de escenarios (prospectiva); Análisis FODA; Opciones estratégicas; Cuadro de Mando Integral (CMI); Iniciativas (Unidad Básicas de Gestión), y; Diseño de las Unidades Básicas de Gestión a través del Sistema de Manejo de Proyectos (SMP). Como parte de la elaboración del PEI se realizaron 16 Talleres. El proceso seguido se detalla en el siguiente esquema y es desarrollado a continuación:

Figura N°1: Enfoque Metodológico



2.1. PLANEAMIENTO DE ESCENARIOS (PROSPECTIVA)

Constituye la primera etapa del proceso de formulación del Plan estratégico que tiene como propósito desafiar, probar y si es necesario modificar los supuestos de los tomadores de decisión sobre el entorno presente y futuro. El planeamiento de escenarios es un proceso que constó de seis pasos secuenciales e iterativos (ver Anexos I, II, III y IV), que nos ha permitido responder a la pregunta de enfoque, derivada de identificar nuestra contribución al eje de política “Modernización del Estado y Descentralización” establecido en el PESEM. Se trató, entonces, de establecer las estrategias que deberá implementar OSITRAN para contribuir al eje mencionado.

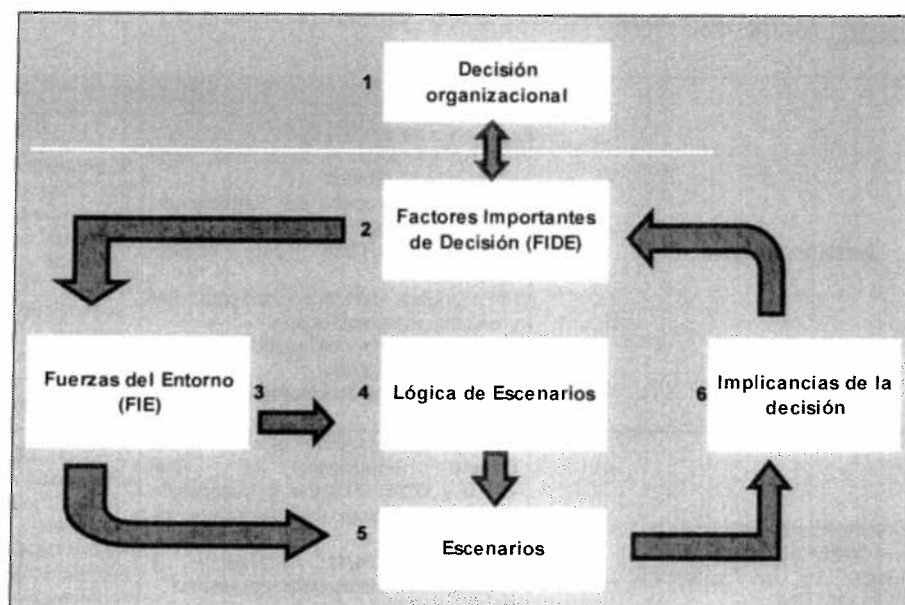
PASO1: ENFOQUE DE LA DECISIÓN

¿Qué estrategias debería implementar OSITRAN para contribuir al desarrollo y sostenibilidad de la infraestructura de transporte a nivel nacional?

El resultado del proceso se vincula con la identificación de oportunidades y amenazas de los probables escenarios. Estos se constituyen en los marcos de referencia para la estructuración de las percepciones gerenciales sobre entornos futuros alternativos, en los cuales las decisiones podrían desarrollarse. Complementariamente, se identificaron y

calificaron los principales actores (comunidad vinculante), con los cuales interactúa el OSITRAN. El siguiente esquema refleja los pasos seguidos en el planeamiento de escenarios.

Figura N°2: Pasos del Método de Prospectiva



Cabe agregar que se identificaron cuatro probables escenarios al año 2015, desde el más favorable para el accionar del Regulador hasta el menos favorable (**ver Anexos V, y VI**). Luego se construyeron las narrativas asociadas a tales escenarios, estas narrativas tienen la particularidad describirnos el futuro para el año proyectado, considerando la diversidad de probables escenarios o contextos (**ver Anexos VII y VIII**). Definidos los escenarios, se procedió a la revisión de la misión, visión y valores organizacionales.

2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA)

La segunda etapa, consistió en completar el análisis estratégico de la organización, con lo cual se identificaron las fortalezas y debilidades del OSITRAN. Esta fase contribuyó a legitimar el proceso de planificación estratégica, involucrando al personal a través de los talleres efectuados con cada unidad organizacional. Lo anterior permitió consensuar y construir un diagnóstico profundo de toda la organización.

Se determinó la posición ocupada por el regulador en su entorno y el grado de desarrollo de las capacidades de la organización; para lo cual se ponderaron y valoraron los factores previamente identificados de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.3. OPCIONES ESTRATÉGICAS

En esta etapa del proceso se plantearon las opciones estratégicas en los cuadrantes de la matriz FODA, estableciendo el grado de prelación en función a la valoración de los factores por su grado de adecuación y relevancia, como se muestra en la figura a seguir.

Cuadro N° 01: Matriz de FODA

		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA		F1: Conocimiento y capacidad para emitir opinión técnica. F2: Implementación del Sistema de gestión de calidad F3: Consolidación del modelo regulatorio F4: Origen del financiamiento del presupuesto institucional F5: Respeto por los pronunciamiento técnicos del regulador F6: Trabajadores comprometidos con la institución	D1: Posicionamiento de imagen D2: Falta de homogenización y sistematización de la información generada en las áreas y/o gerencias D3: Pocos incentivos, reconocimientos y estímulos al personal D4: Algunos procesos de gestión no han sido actualizados D5: Insuficiente personal
ENTORNO	OPORTUNIDADES	F1,2 y O3: Mejorar la atención al usuario intermedio y final F3, 6 y O7,4: Mejorar la supervisión de infraestructuras de transportes de uso público F1,3,5 y O4,11: Mantener la consolidación del modelo regulatorio F2,5 y O3 : Mayor participación de los Consejos de Usuarios F 1,5 y O3 : Realizar campañas de sensibilización y difusión ante público objetivo FO6: Garantizar la mejora continua en los procesos centrales y estratégicos. F1 O3: Fortalecer el proceso de Fijación de tarifas F1 O10: Optimizar los procedimientos regulatorios. F1 y O5: Contribuir al proceso de descentralización.	D,1 y O4,3,5: Promover la articulación e integración con los actores con quienes actúa el OSITRAN D3,5 y O6,4,10: Consolidar un modelo de gestión por competencias y por resultados D1 y O3: Fortalecer y posicionar la imagen institucional D3,5 y O6: Fortalecer la Cultura Organizacional D 1 y O3: Fortalecer los canales de atención al usuario D2,4 y O10: Mejorar procesos internos de apoyo D2,5 y O2, 7: Revisar y proponer metas de optimización y reducción de costos de los procesos internos y/o de apoyo D3 y O6: Fortalecer la comunicación interna
	AMENAZAS	F1, 3, 5, A1, 2, 4, 8, 9, 7: Mejorar participación de OSITRAN en instancias estratégicas F1, 2, 3, 5, A3, 6, 9, 7, 10: Establecer estrategias de manejo integral de riesgo con los actores involucrados en el mercado F3, 1, 4, 5, A1, 4, 7, 8, 2: Asegurar la autonomía y transparencia del OSITRAN en forma permanente F1, 3, 5, 6 A 1, 3, 2, 7, 8: Promoción constante del accionar del OSITRAN ante público objetivo a través de campañas de difusión y concientización F1, 5 A 7: Optimizar los procedimientos del TSC. F1, 3, 5 A 6,9: Desarrollo de evaluaciones del impacto regulatorio. F1, 5 A 9: Afianzar la gestión de los contratos de concesión.	

2.4. BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

La cuarta etapa, ha consistido en organizar las opciones estratégicas según las perspectivas del BSC o CMI. Las opciones estratégicas se organizaron y se tradujeron en objetivos estratégicos que se estructuran en función a la relación de causalidad de objetivos con lo cual se obtuvo el mapa estratégico. Los objetivos estratégicos según las perspectivas, requieren ser gestionados, para lo cual se identificaron indicadores que demuestren el logro de estos objetivos, estos indicadores son desarrollados en las fichas que contienen toda la información relevante para definir las metas para el horizonte de planeamiento, además de la línea de base. (Ver Figura N°4).

2.5. UNIDADES BÁSICAS DE GESTIÓN (INICIATIVAS)

Esta etapa consistió en identificar las iniciativas, que constituirán las Unidades Básicas de Gestión (UBG). Estas unidades pueden ser actividades o proyectos. En el caso de las primeras han sido resultado de la revisión del mapa de procesos de la organización y en el caso de los proyectos se han considerado las intervenciones temporales necesarias para superar problemas específicos.

Figura N°3: Sistema de Manejo de Iniciativas

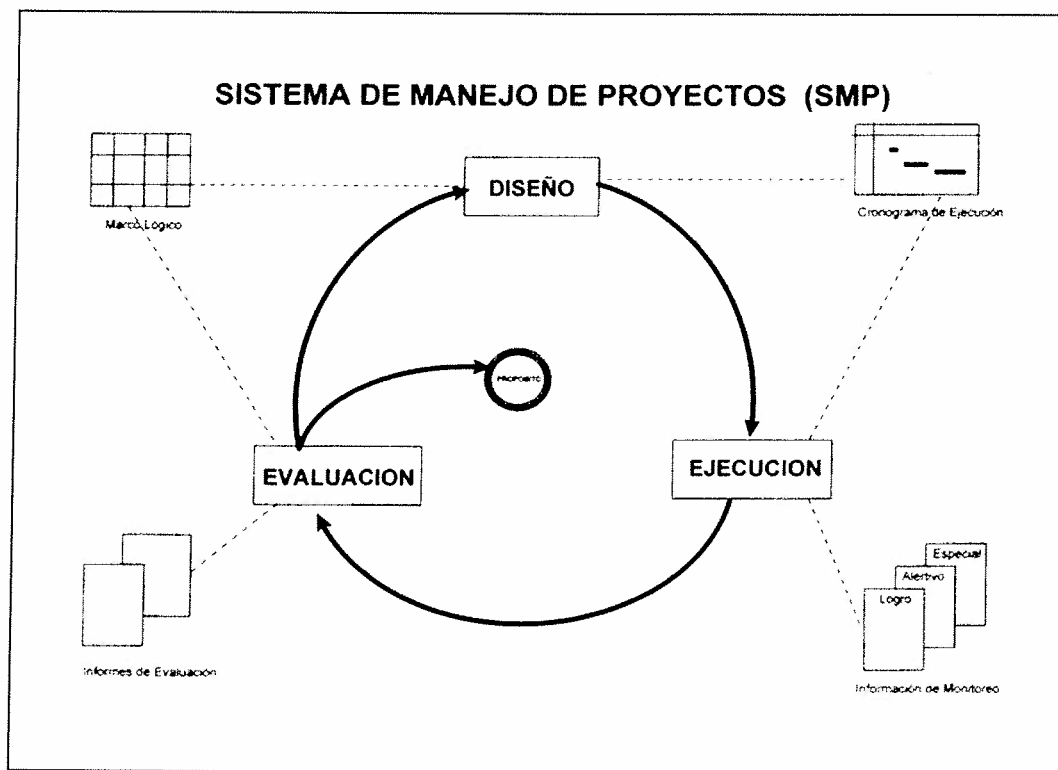
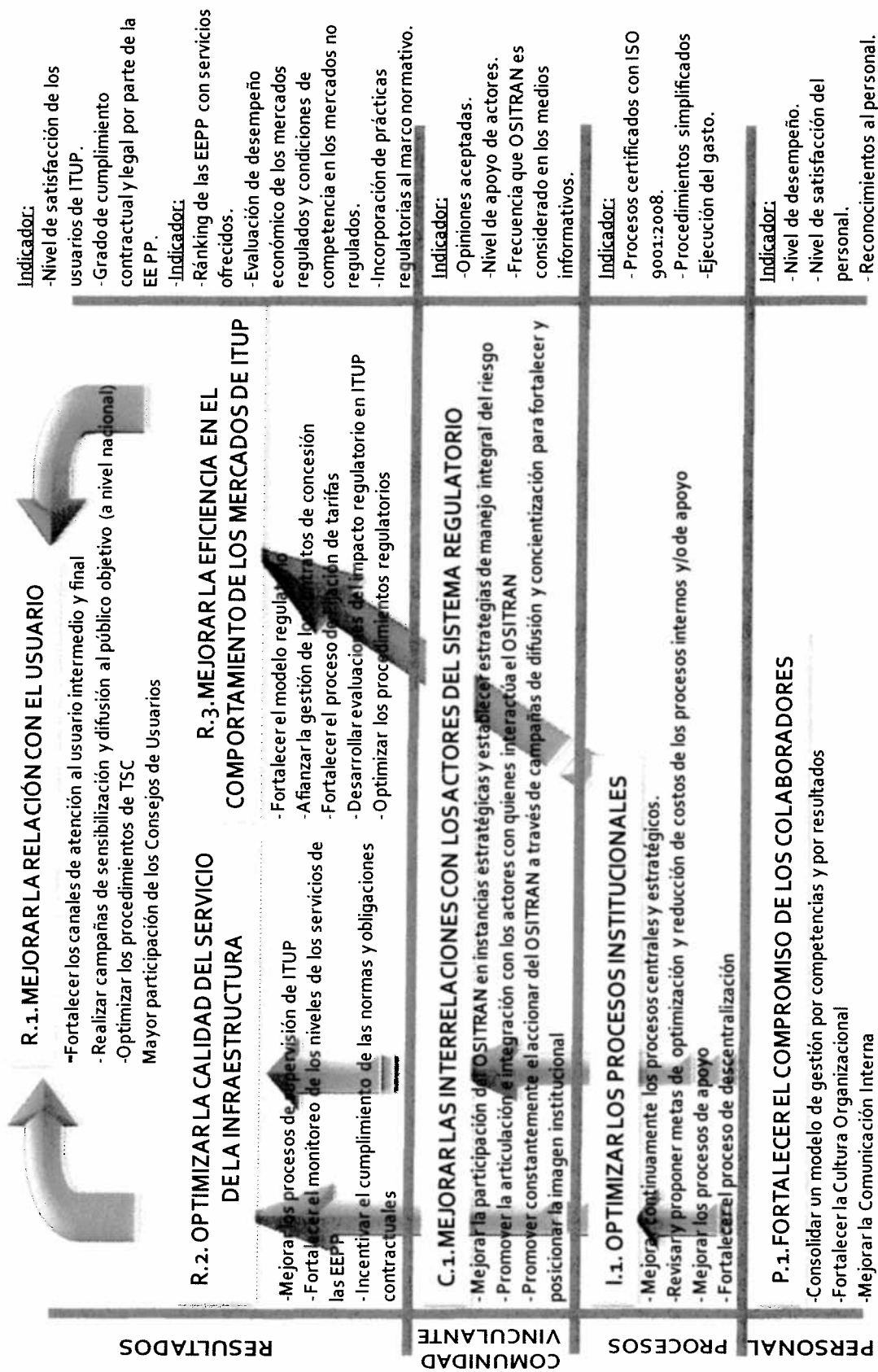


Figura N°4: Mapa Estratégico



2.6. DISEÑO DE UNIDADES BÁSICAS DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL SMP

La sexta etapa, consistió en el diseño de las Unidades Básicas de Gestión (iniciativas), utilizando para ello la metodología del SMP, el cual tiene como elemento central el marco lógico y los cronogramas de ejecución física y presupuestal para el horizonte de planeamiento. Estos diseños permitieron identificar no sólo los objetivos específicos, sino el conjunto de objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos asociados a cada UBG. Permitieron, aún, establecer los costos de ejecutar las actividades y con ello el presupuesto requerido para sustentar las metas establecidas en el Plan Estratégico.

Presentamos el esquema del sistema de manejo de iniciativas, en el cual no sólo queda clara la necesidad del diseño, sino que permite gestionar mejor las actividades y proyectos, mediante el monitoreo y evaluación de las UBG utilizando el Marco Lógico (ver Anexo IX).

Figura N°5: Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
Fin	Indicadores de Impacto		
Propósito	Indicadores de resultados		
Producto	Indicadores de productos		
Acciones	Indicadores de proceso/insumo		

Como ha sido mostrado el proceso seguido se desarrolló en seis etapas: Planeamiento de escenarios (prospectiva: construcción de una lógica tendencial de escenarios); Análisis FODA (considerando aquellos escenarios); Opciones estratégicas (para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, de acuerdo a nuestras fortalezas y debilidades); Cuadro de Mando Integral (identificación de objetivos, construcción del Mapa Estratégico y del CMI); Unidad Básicas de Gestión (identificadas a partir de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad), y; Diseño de las Unidades Básicas de Gestión a través del Sistema de Manejo de Proyectos (SMP, utilizando el método del Marco lógico). Finalmente se pudieron establecer los productos, actividades, indicadores, metas y el costo del Plan.

III. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

3.1. MISIÓN

Conceptualizamos la misión como el mandato primario de la Institución, vinculado a la razón de la existencia del OSITRAN. En tal sentido, se propone la siguiente definición de la Misión Institucional:

“Regular el comportamiento de los mercados y supervisar las condiciones de prestación del servicio de infraestructura de transporte de uso público, en beneficio de los usuarios, los inversionistas y del Estado, en el ámbito de su competencia”.

3.2. VISIÓN

Conceptualizamos la visión como un estado situacional de un futuro deseado por una organización que pretende proyectar sus acciones al enfrentar los desafíos de un contexto cambiante. Es un elemento dinámico que se reconstruye de acuerdo a las circunstancias y necesidades del contexto en que actúa el OSITRAN, en ese sentido se propone la siguiente definición para la Visión:

“Organismo regulador reconocido en el ámbito nacional e internacional por su alto nivel técnico, que garantiza la calidad del servicio de la infraestructura de transporte de uso público”.

3.3. FUNCIONES DEL OSITRAN

El OSITRAN cumple las siguientes funciones:

- **Normar:** La función normativa está relacionada con la emisión de resoluciones, directivas y lineamientos que rigen el accionar de OSITRAN en temas de acceso, tarifas, supervisión, procedimientos de reclamos y sanciones.
- **Regular:** La función reguladora corresponde al acceso y tarifas de las entidades prestadoras que brindan servicios relacionados con la explotación de la infraestructura de transporte de uso público, cuyas características corresponden a un mercado monopolístico.

- **Supervisar:** La función supervisora verifica el cumplimiento de los contratos de concesión, así como a la aplicación de normas y el sistema tarifario de las entidades prestadoras en general, aplicando las sanciones que correspondan.
- **Solucionar Controversias:** La función de solución de controversias busca resolver los conflictos que se presentan entre entidades prestadoras o entre éstas y sus usuarios.

A estas cuatro líneas de acción se asocian cuatro componentes que son considerados importantes en la actuación del OSITRAN.

- **Legal:** Relacionado con el conocimiento de la regulación de infraestructura y el derecho a la competencia.
- **Económico:** Esto permite una eficiente evaluación de las inversiones en infraestructura, monitoreo del mercado, los agentes y el desempeño financiero de las empresas que explotan infraestructura de transporte.
- **Administrativo:** Facilitador de una adecuada gestión de procesos y sistemas de información, a través de la planificación, presupuesto y desarrollo institucional.
- **Técnico:** Este aspecto está directamente relacionado con el conocimiento de los sistemas operativos que se desarrollan en la infraestructura del transporte.

3.4. VALORES INSTITUCIONALES

El OSITRAN desarrolla sus funciones en base a cinco (05) valores:

- **Transparencia:** Garantizar a los usuarios, empresas públicas y privadas y ciudadanía en general, el acceso a la información sobre la funcionalidad institucional y los procesos y procedimientos por los cuales el regulador determina sus decisiones, generando de esta manera predictibilidad.
- **Imparcialidad:** Garantizar el equilibrio entre los usuarios, inversionistas, y el Estado.
- **Compromiso:** Actuar identificados con el OSITRAN y sus funciones de manera proactiva y responsable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Ética:** Es el desempeño basado en la observancia de valores, principios y deberes que garantizan el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de sus funciones.

- **Eficiencia:** Busca la utilización de los mínimos recursos para alcanzar los resultados esperados.

3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

Como consecuencia del análisis realizado, se definieron seis (06) Objetivos Estratégicos, los cuales se muestran bajo cuatro (04) perspectivas de análisis (de resultados, comunidad vinculante, procesos y personal) vinculadas al BSC.

Cuadro N° 02: Objetivos Estratégicos con sus respectivas estrategias

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	
Resultados	R1: Mejorar la relación con el usuario	E1	-Fortalecer los canales de atención al usuario intermedio y final
		E2	-Realizar campañas de sensibilización y difusión al público objetivo (a nivel nacional)
		E3	-Optimizar los procedimientos del TSC
		E4	-Mayor participación de los Consejos de Usuarios
	R2: Optimizar la calidad del servicio de la infraestructura	E5	-Mejorar los procesos de supervisión de ITUP
		E6	-Fortalecer el monitoreo de los niveles de los servicios de la EEPP
		E7	-Incentivar el cumplimiento de las normas y obligaciones contractuales.
	R3: Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de ITUP	E8	-Fortalecer el modelo regulatorio
		E9	-Afianzar la Gestión de los Contratos de Concesión
		E10	-Fortalecer el proceso de Fijación de tarifas
		E11	-Desarrollar evaluaciones del impacto regulatorio en ITUP
		E12	-Optimizar los procedimientos regulatorios
Comunidad Vinculante	CV1: Mejorar las interrelaciones con los actores del sistema regulatorio	E13	-Mejorar la participación de OSITRAN en instancias estratégicas y establecer estrategias de manejo integral de riesgo
		E14	-Promover la articulación e integración con los actores con quienes interactúa el OSITRAN
		E15	-Promover constantemente el accionar del OSITRAN a través de campañas de difusión y concientización para posicionar la imagen institucional
Procesos	I1: Optimizar los procesos institucionales	E16	-Garantizar la mejora continua los procesos centrales y estratégicos.
		E17	-Revisar y proponer metas de optimización y reducción de costos de los procesos internos y/o de apoyo
		E18	-Mejorar procesos internos de apoyo.
		E19	-Fortalecer el proceso de descentralización
Personal	P1: Fortalecer el compromiso de los colaboradores	E20	-Consolidar un modelo de gestión por competencias y por resultados
		E21	-Fortalecer la Cultura Organizacional
		E22	-Mejorar la comunicación interna

3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.6.1. CON RELACION A LA PERSPECTIVA DE RESULTADOS

Cuadro N° 03: R1- Mejorar la relación con el usuario

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
OE1: Mejorar la relación con el usuario <u>Descripción:</u> Con este objetivo se busca implementar acciones de mejora continua para aumentar los niveles de satisfacción y atender las expectativas de los usuarios intermedios y finales hacia el rol del OSITRAN.	I1: Nivel de satisfacción de los usuarios de ITUP <u>Descripción:</u> Mide el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios que brinda el OSITRAN.	-Las metas han sido establecidas tomando como línea base el año 2010, donde el nivel de satisfacción promedio fue de 86 % esperando llegar al 2015 a un 90%.
ESTRATEGIAS		
E1: Fortalecer los canales de atención al usuario intermedio y final <u>Descripción:</u> Consiste en elaborar mapas de fortalezas y debilidades de los servicios de atención al usuario que nos permitan visualizar los requerimientos de mejoras inmediatas de los canales de atención al usuario. A partir del año 2011, OSITRAN ejecutará la implementación de la Oficina de Atención al Usuario, con lo cual se iniciará el proceso de la atención que se brinda a los usuarios.		
E2: Realizar campañas de sensibilización y difusión al público objetivo (a nivel Nacional) <u>Descripción:</u> Diseñar y ejecutar campañas efectivas por medio de instrumentos y herramientas comunicacionales y sensibilizar a la población sobre la importancia del papel del regulador, así mismo dar a conocer el quehacer del OSITRAN a través de la difusión de sus actividades. Comprende la realización de talleres, seminarios, conversatorios y otros en los que se difundirán los avances y metas en las infraestructuras que actualmente administra OSITRAN y los proyectos que serán asumidos.		
E3: Optimizar los procedimientos de TSC <u>Descripción:</u> Implica una mejora continua con la calidad de los pronunciamientos y el cumplimiento de los plazos para emitir opinión. Para ello, se establecen mecanismos que den apoyo al TSC para atender las apelaciones presentadas por los usuarios, en un contexto en el cual entra en operación un mayor número de infraestructuras concesionadas.		
E4: Mayor participación de los Consejos de Usuarios <u>Descripción:</u> Implica mejorar la articulación y coordinación con los Consejos de Usuarios, así como la capacidad de respuesta a los requerimientos de los mismos. Se establecerán mecanismos que motiven la mayor participación de los usuarios a través de los Consejos de Usuario, así como incrementar el número de Consejos a nivel nacional. Se pretende acercar al Organismo Regulador con los usuarios a fin de conocer su percepción sobre los servicios brindados por las entidades prestadoras y el OSITRAN.		



Cuadro N° 04: R2- Optimizar la calidad del servicio de la infraestructura

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
OE: Optimizar la calidad del servicio de la infraestructura <u>Descripción:</u> Se busca a través de este objetivo alcanzar mejores niveles de servicios que brinden las EE PP de servicios vinculados a la explotación de la infraestructura de transportes de uso público.	I2: Grado de cumplimiento contractual y legal por parte de las Entidades Prestadoras <u>Descripción:</u> Mide el nivel del cumplimiento de las obligaciones establecidas en los contratos de concesión por parte de las entidades prestadoras. I3: Ranking de EE PP con servicios adicionales ofrecidos <u>Descripción:</u> Categorización de las EE PP, en operación, que ofrecen servicios.	-La meta se estableció teniendo como línea base el año 2010, que alcanzó un 95%, esperado alcanzar un 100% al 2015. - Se establecerá la Línea de Base para el año 2010 y para los siguientes años la meta será 5% más que el año anterior.
ESTRATEGIAS		
E5: Mejorar los procesos de supervisión de las infraestructuras de transporte de uso público. <u>Descripción:</u> A través de esta estrategia se busca redefinir, optimizar, retroalimentar los mecanismos y procesos de supervisión del OSITRAN adecuándolos a los nuevos requerimientos del mercado (aumento de las concesiones).		
E6: Monitorear los niveles de los servicios <u>Descripción:</u> Esta estrategia busca, monitorear los niveles de los servicios que brindan las EEPP, no solamente lo que está establecido en los contratos sino, sobre todo, los servicios adicionales que brindan. Se trata de estimularlos para que brinden más servicios adicionales.		
E7: Incentivar el cumplimiento de las normas y obligaciones contractuales <u>Descripción:</u> Esta estrategia busca, a través de diversas acciones, estimular a que las EE PP cumplan con lo estipulado en los contratos.		



Cuadro N° 05: R3- Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de ITUP

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
OE3: Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de ITUP <u>Descripción:</u> Se busca el perfeccionamiento permanente del modelo regulatorio a través del monitoreo continuo del mercado y así asegurar la eficiencia de los mismos.	I4: Evaluación de desempeño económico de los mercados regulados y condiciones de competencia en los mercados no regulados. <u>Descripción:</u> Mide el grado de cumplimiento del desempeño de los mercados regulados y los no regulados.	-La meta se estableció teniendo en cuenta que el porcentaje de cumplimiento del año base (2010) fue del 100%, esperando que al 2015 se mantenga este porcentaje de cumplimiento.
	I5: Incorporación de prácticas Regulatorias al marco normativo <u>Descripción:</u> Mide el grado de incorporación de algunas prácticas vinculadas al tema regulatorio al marco normativo.	-La línea base para la incorporación de prácticas fue de 60% en el 2010, esperando alcanzar al 2015 una incorporación del 90%.
ESTRATEGIAS		
E8: Fortalecer el Modelo Regulatorio		
<u>Descripción:</u> A través de esta estratégica se busca emitir, revisar y actualizar las normas, reglamentos y lineamientos que rigen en el modelo.		
E9: Afianzar la gestión de los contratos de concesión		
<u>Descripción:</u> Esta estrategia busca asegurar que la gestión de los contratos de concesión, se den de manera eficiente y oportuna.		
E10: Fortalecer el proceso de Fijación de tarifas		
<u>Descripción:</u> A través de esta estrategia se busca perfeccionar y corregir las imperfecciones del mercado cuando las condiciones de competencia son insuficientes.		
E11: Desarrollar evaluaciones del impacto regulatorio en los servicios de infraestructura.		
<u>Descripción:</u> Esta estrategia busca identificar y analizar los problemas, posibilidades y oportunidad del modelo regulatorio.		
E12: Optimizar los procedimientos regulatorios.		
<u>Descripción:</u> Estrategia que se centra en analizar los procedimientos regulatorios existentes y redefinirlos, si fuese el caso, haciendo con que los procesos sean más eficientes y eficaces.		

3.6.2. CON RELACION A LA PERSPECTIVA DE COMUNIDAD VINCULANTE

Cuadro N° 06: CV1- Mejorar las interrelaciones con los actores del sistema regulatorio

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
OE4: Mejorar las interrelaciones con los actores del sistema regulatorio <u>Descripción:</u> Promover la participación de los actores del sistema regulatorio para contribuir a una adecuada supervisión y fiscalización de la calidad del servicio de la infraestructura por parte de OSITRAN.	I6: Opiniones aceptadas <u>Descripción:</u> Es el porcentaje de opiniones técnicas aceptadas / opiniones técnicas emitidas. I7: Nivel de apoyo de actores <u>Descripción:</u> Indica el porcentaje de solicitudes presentadas por OSITRAN que han sido aceptadas y/o resueltas por los diferentes actores. I8: Frecuencia que OSITRAN es considerado en los medios informativos <u>Descripción:</u> Indica las veces que es considerado el regulador de manera directa en los medios, favorable para la institución.	- Para el 2011, se espera alcanzar un 10% de opines aceptadas respecto al total de opiniones emitidas. - Para el 2011, se espera alcanzar un 10% de solicitudes aceptadas respecto al total de solicitudes emitidas. - Para el 2011, se espera alcanzar un 10% de veces que OSITRAN aparece de manera favorable en los medios.
ESTRATEGIAS		
E13: Mejorar la participación del OSITRAN en instancias estratégicas y establecer estrategias de manejo integral del riesgo <u>Descripción:</u> Mejorar el posicionamiento del OSITRAN, en instancias estratégicas que respalden las posiciones adoptadas por el OSITRAN de esta manera se podrán sortear los riesgos, disminuir sus efectos y planificar concertadamente su gestión.		
E 14: Promover la articulación e integración con los actores con quienes interactúa el OSITRAN <u>Descripción:</u> Incentivar el mejoramiento de nuestras relaciones institucionales con todos aquellos actores claves para mejorar nuestra calidad de servicio.		
E15: Promover constantemente el accionar del OSITRAN para fortalecer y posicionar su imagen en las instancias estratégicas <u>Descripción:</u> Se debe destacar la importancia del rol del regulador a través de campañas de difusión y concientización, buscando su legitimidad social.		



3.6.3. CON RELACION A LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS

Cuadro N° 07: I1 - Optimizar los procesos institucionales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
OE5: Optimizar los procesos institucionales <u>Descripción:</u> Continuidad eficiente en los procesos institucionales acordes a los lineamientos del PEI, para optimizar los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos de manera eficiente.	I9: Procesos certificados con ISO 9001: 2008 <u>Descripción:</u> Mide la continuidad de las mejoras en los procesos estratégicos, centrales y de apoyo. I10: Simplificar procedimientos <u>Descripción:</u> Mide el nivel de mejoras y simplificación en los procedimientos que otorgan mayor eficiencia a los procesos. I11: Ejecución del gasto <u>Descripción:</u> Mide el uso eficiente de los recursos económicos.	-La meta al 2011, es mantener la certificación de los 6 procesos centrales. -La meta al 2011 es alcanzar un 10% de la simplificación de los procedimientos. - La meta al 2011 es ejecutar el 85% de presupuesto.
ESTRATEGIAS		
E16: Garantizar la mejora continua de los procesos centrales y estratégicos. <u>Descripción:</u> Esta estrategia busca la optimización de los procesos centrales y estratégicos del OSITRAN a través de la mejora de las actividades y tareas que involucran dichos procesos.		
E17: Revisar y proponer metas de optimización y reducción de costos de los procesos internos y/o de apoyo <u>Descripción:</u> Se pretender orientar el accionar del OSITRAN a establecer y proponer procesos internos que minimicen tiempos y costos, sin bajar la calidad de los mismos buscando mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del presupuesto.		
E18: Mejorar procesos internos de apoyo <u>Descripción:</u> Se busca contar con la tecnología adecuada - en términos de métodos, procedimientos y herramientas - para optimizar y sistematizar los procesos de apoyo		
E19: Contribuir al fortalecimiento del proceso de descentralización <u>Descripción:</u> Mejorar la articulación del regulador con otras instancias de gestión territorial: regional y local. De esta manera estaremos más cercanos al usuario y podremos apoyar los futuros proyectos regionales de concesión.		



3.6.4. CON RELACION A LA PRESPECTIVA DE PERSONAL

Cuadro N° 08: OE6- Fortalecer el compromiso de los colaboradores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
OE6: Fortalecer el compromiso de los colaboradores <u>Descripción:</u> Se pretende motivar y comprometer la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos institucionales.	I12: Nivel de satisfacción del personal <u>Descripción:</u> Mide el grado de satisfacción de los colaboradores en cuanto a clima y motivación.	La meta al 2011 es alcanzar un nivel de satisfacción del 65% en los colaboradores.
	I13: Nivel de desempeño del personal <u>Descripción:</u> Mide el nivel de desempeño de los colaboradores respecto a lo esperado.	-La meta al 2011, es alcanzar nivel de desempeño óptimo en los colaboradores (70%).
	I14: Reconocimientos al personal <u>Descripción:</u> Son los incentivos y reconocimiento que tienen los colaboradores por parte del regulador.	-La meta al 2011, es contar con colaboradores que hayan obtenido como mínimo 05 reconocimientos.
Estrategias		
E20: Consolidar un modelo de gestión por competencias y por resultados <u>Descripción:</u> Esta estrategia busca la retroalimentación continua de los colaboradores a través de la implementación de un sistema de gestión para la evaluación de competencias y resultados exigidos por la Institución.		
E21: Fortalecer la cultura organizacional <u>Descripción:</u> Se busca direccionar las actividades en reforzar los valores, principios, políticas, lineamientos y clima laboral que rigen en OSITRAN.		
E22: Fortalecer la comunicación interna <u>Descripción:</u> Es buscar los mecanismos y/o herramientas para asegurar y mantener a los colaboradores informado de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo adecuado de sus funciones.		

3.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definidos los objetivos estratégicos y estrategias, se procedió a formular los objetivos específicos que deben ser identificados de acuerdo al servicio que brinda cada unidad básica de gestión y respondiendo a la pregunta: ¿Qué se va a lograr con cada estrategia? contribuyendo así a los resultados esperados de los objetivos estratégico.

Cuadro N° 09: Objetivos Especificos

Objetivos Estratégicos	Unidad básica de Gestión	Objetivos Específicos	Indicador
RESULTADO	Mejorar la relación con el usuario	Gestión Directiva - Incrementar los servicios de atención al usuario.	- Requerimientos atendidos. - Nivel de conocimiento que tiene el público del rol de OSITRAN.
		Solución de Controversias - Otorgar solidez técnica a las Resoluciones emitidas como última.	- Plazos de los procedimientos hasta la emisión de las resoluciones finales que ponen fin a la instancia. - Resoluciones respaldadas por el poder judicial.
	Optimizar la calidad del servicio de la infraestructura	Verificación de Cumplimiento - Verificar el cumplimiento de lo establecido en los contratos de concesión y/o las normas emitidas por parte de las EEPP.	- Supervisión en gabinete. - Inspección de campo. - Reunión de trabajo.
	Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de ITUP	Fijación de tarifas y Gestión de contratos - Perfeccionar la fijación, revisión y desregulación de tarifas, así como la determinación de los Cargos de Acceso.	- Pronunciamientos sobre aspectos de fijación o revisión de tarifas y cargos de acceso. - Pronunciamientos sobre aspectos regulatorios en la gestión de contratos (modificaciones e interpretaciones contractuales y contratos nuevos).
		Evaluación de los mercados - Promover acciones para su perfeccionamiento.	- Informe de desempeño anual de las entidades prestadoras en etapa de explotación de la infraestructura. - Informe de monitoreo de mercado.
		Emisión de normas - Revisar y actualizar normas que permitan regular la acción del mercado.	- Normas, reglamentos y/o lineamientos actualizados y/o emitidos.
COMUNIDAD VINCULANTE	Mejorar las interrelaciones con los actores del sistema regulatorio	Gestión Directiva - Asegurar el compromiso de la alta dirección con los actores del sistema regulatorio.	- Alianzas con resultados favorables/total de alianzas. - Proyectos financiados por cooperaciones técnicas. - % del nivel de conocimiento de OSITRAN en instancias estratégicas.
PROCESOS	Optimizar los procesos institucionales	Mejora y control del Sistema - Garantizar la mejora continua del SGC.	- Observaciones de auditoría interna y externas. - No conformidades de auditoría internas.
		Gestión de Recursos/ Gestión de Adquisiciones - Asegurar la provisión de BB y SS para la operatividad de la institución.	- Requerimientos atendidos.
PERSONAL	Fortalecer el compromiso de los colaboradores	Gestión de Competencias - Contar con un personal motivado y con un alto nivel de desempeño que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	- Brechas de competencias en el personal. - Propuestas aceptadas del personal.



Cuadro N° 10: Matriz PEI 2011 - 2015

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS	INDICADOR			METAS					UNIDAD BÁSICA DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR			METAS														
			Descripción	UM	Fórmula	LB	2011	2012	2013	2014			2015	Descripción	Descripción	UM	Fórmula	LB	2011	2012	2013	2014	2015							
RESULTADOS	MEJORAR LA RELACIÓN CON EL USUARIO	E1: Fortalecer los canales de atención al usuario intermedio y final E2: Realizar campañas de sensibilización y difusión al público objetivo (a nivel nacional) E3: Optimizar los procedimientos del TSC E4: Mayor participación de los Consejos de Usuarios	-Nivel de Satisfacción de los usuarios de ITUP	%	Promedio ponderado del nivel de satisfacción ^(A)	86%	86%	87%	88%	89%	90%	Gestión Directiva	-Incrementar los servicios de atención al usuario	- Requerimientos atendidos	%	Requerimientos atendidos /total de requerimientos	100%	100%	100%	100%	100%	100%								
														- Nivel de conocimiento que tiene el público del rol de OSITRAN	%	Nivel de conocimiento/total de muestra	84%	85%	86%	88%	90%	95%								
												Solución de Controversias	- Otorgar solidez técnica a las Resoluciones emitidas como última instancia administrativa	días	Plazos del procedimientos hasta la emisión de las resoluciones finales que ponen fin a la instancia.	120	80	78	77	76	75									
													- Resoluciones respaldadas por el poder judicial	%	Resoluciones emitidas y respaldadas / Total Resoluciones emitidas	100%	100%	100%	100%	100%	100%									
	OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA INFRAESTRUCTURA	E5: Mejorar los procesos de supervisión de ITUP E6: Fortalecer el monitoreo de los niveles de los servicios de la EEP E7: Incentivar el cumplimiento de las normas y obligaciones contractuales	-Grado de cumplimiento contractual y legal por parte de las EEP	%	-Obligaciones cumplidas por las entidades prestadoras / total de obligaciones emitidas	95%	96%	97%	98%	99%	100%	Verificación de Cumplimiento	-Verificar el cumplimiento de lo establecido en los contratos de concesión y/o las normas emitidas por parte de las EEP	-Supervisión en gabinete	Nº	Número de Supervisiones en gabinete	360	480	500	520	550	550								
													- Ranking de EEP con Servicios ofrecidos	Nº	-Categorización de las EEP en operación que ofrecen Servicios	S/LB	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior	-Inspección de campo	Nº	Número de Inspecciones de campo	150	150	160	170	180	180
																						-Reunión de trabajo	Nº	Número de reuniones de trabajo	80	90	95	100	100	100
	MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS DE ITUP	E8: Fortalecer el modelo regulatorio E9: Afianzar la Gestión de los Contratos de Concesión E10: Fortalecer el proceso de fijación de tarifas. E11: Desarrollar evaluaciones del impacto regulatorio en ITUP E12: Optimizar los procedimientos regulatorios	-Evaluación de desempeño económico de los mercados regulados y condiciones de competencia en los mercados no regulados.	%	-Grado de cumplimiento	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Fijación de tarifas	-Perfeccionar la fijación, revisión y desregulación de tarifas, así como la determinación de los Cargos de Acceso.	Pronunciamientos sobre aspectos de fijación o revisión de tarifas y cargos de acceso emitidos dentro del plazo	%	Pronunciamientos emitidos dentro del plazo/pronunciamientos totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%								
													Gestión de contratos	Perfeccionar la elaboración y la aplicación de los contratos	Pronunciamientos sobre aspectos regulatorios en la gestión de contratos (modificaciones e interpretaciones contractuales y contratos nuevos) emitidos dentro del plazo	%	Pronunciamientos emitidos dentro del plazo/pronunciamientos totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%							
														Evaluación de los mercados	-Promover acciones para su perfeccionamiento	Informes de desempeño anual de las entidades prestadoras	Nº	Nº de Informes	14	16	16	16	16	16						
Emisión de normas												-Revisar y actualizar de normas que permitan regular la acción del mercado	Informes de monitoreo y/o evaluación de los mercados de ITUP		Nº	Nº de evaluaciones	2	2	2	2	2	2								
													Propuestas de normas		Nº	Nº de Propuestas de normas	0	4	0	1	0	2								
													Reglamentos y/o lineamientos revisados y/o emitidos aprobados	%	Nº de Propuestas de normas/Nº de Proyectos aprobados por el CD	0%	80%	90%	100%	100%	100%									
COMUNIDAD VINCULANTE	E13: Mejorar la participación de OSITRAN en instancias estratégicas y establecer estrategias de manejo integral de riesgo E14: Promover la articulación e integración con los actores con quienes interactúa el OSITRAN E15: Promover constantemente el accionar del OSITRAN a través de campañas de difusión y concientización para posicionar la imagen institucional	-Opiniones aceptadas	%	-Opiniones aceptadas/opiniones emitidas	S/LB	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior	Gestión Directiva	-Alianzas con resultados favorables/total de alianzas	Nro	Porcentaje de alianzas con resultados favorables	25%	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior	10% sobre año anterior										
												-Proyectos financiados por cooperaciones técnicas	Nro	Número de proyectos financiados	0	1	2	2	2	2										
												-% del nivel de conocimiento de OSITRAN en instancias estratégicas	%	Nivel de conocimiento/total de entidades consideras estratégicas	S/LB	20%	30%	40%	50%	60%										
											PROCESOS	E16: Mejorar continuamente los procesos centrales y estratégicos E17: Revisar y proponer metas de optimización y reducción de costos de los procesos internos y/o de apoyo E18: Mejorar procesos internos de apoyo E19: Fortalecer el proceso de descentralización	-Procesos certificados con ISO 9001:2008	Nro	-Nro de procesos certificados	6	6	6	6	6	6	Mejora y control del Sistema	-Garantizar la mejora continua del SGC	Observaciones de auditoría interna y externas	Nº	Reducir el número de observaciones de auditoría interna y externas	21	15	10	5
-No conformidad de auditoría internas	Nº	Reducir el número de No conformidades de auditoría internas	8	7	6	5	4	2																						
Gestión de Recursos/ Gestión de Adquisiciones	-Asegurar la provisión de bienes y servicios para la operatividad de la institución	- Requerimientos atendidos	%	Requerimientos atendidos/requerimientos solicitados	96.93%	97.70%	97.92%	98.31%	98.44%	98.55%																				
	-Ejecución del gasto	%	-Presupuesto ejecutado/Presupuesto autorizado	80%	85%	88%	90%	92%	95%																					
PERSONAL	E20: Consolidar un modelo de gestión por competencias y por resultados E21: Fortalecer la Cultura Organizacional E22: Mejorar la comunicación interna	-Nivel de Desempeño	%	-Personal con desempeño óptimo/total de personal	60%	65%	65%	70%	75%	80%	Gestión de Competencias	-Brechas de competencias en el personal cubiertas	%	Reducir brechas de competencias/total de competencias exigidas	58%	70%	75%	80%	85%	90%										
		-Nivel de satisfacción del personal	%	-Personal satisfecho/total de personal	65%	70%	75%	80%	85%	90%		-Propuestas aceptadas del personal para mejoras en la institución	%	Número de propuestas de mejoras aceptadas/propuestas presentadas	0	1	1	1	1	1										
		-Reconocimientos al personal	Nro	Número de reconocimiento del personal	0	2	4	6	8	10																				

IV. PRESUPUESTO ESTIMADO

Las estimaciones presupuestales se han realizado considerando las orientaciones generales establecidas en el Sistema de Manejo de Proyectos (SMP) y se ha partido de la estructuración del Marco Lógico para cada una de las Unidades Básicas de Gestión (UBG).

Inicialmente se definieron las finalidades y propósitos, luego se identificaron los productos y las actividades necesarias para la obtención de éstos. Posteriormente se estimó el costo de las actividades y, luego, se estimaron los costos de los productos³. Para los estimados de las proyecciones anuales en el horizonte temporal del PEI se utilizaron las tasas promedio de crecimiento del PBI - 5.5% al año hasta el 2015. Las proyecciones consideran el gasto en personal como una constante, conforme el cuadro siguiente.

Cuadro N° 11: Presupuesto estimado

PRESUPUESTO - OSITRAN
(En miles de Nuevos Soles)

CONCEPTO	HORIZONTE TEMPORAL				
	2011	2012	2013	2014	2015
Gasto en personal*	17,225	17,225	17,225	17,225	17,225
Gasto en BBySS para la obtención de productos (PEI)	12,711	13,411	14,148	14,926	15,747
Otros Gastos en BBySS (operatividad)	3,600	3,798	4,007	4,228	4,460
Adquisición de activos no financieros	3,079	3,249	3,427	3,616	3,815
TOTAL	36,616	37,682	38,808	39,995	41,247

* Considera el costo por beneficios y aportes del empleador.

Cabe señalar que los productos han sido costeados tomando en cuenta el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) 2011⁴. En tal sentido, el PIA constituyó el elemento referencial y máximo para las estimaciones de los productos.

El rubro: "Gastos en Bienes y Servicios para la obtención de productos", es el resultado del costeo de las actividades o tareas a realizarse por las Unidades Básicas de Gestión en el marco de sus funciones; independiente de los gastos en personal, gastos para mantener la operatividad institucional, entre otros gastos que no inciden directamente en la obtención de los productos.

³ Bienes y/o servicios entregados por OSITRAN (unidades orgánicas) a un grupo poblacional, el cual se compone de insumos.

⁴ Aprobado mediante Resolución de Consejo Directivo N° 051-2010-CD-OSITRAN de 22.DIC.2010

En el **Anexo X** se puede apreciar los productos y su vinculación con las Unidades Básicas de Gestión, las Estrategias, así como los Objetivos Estratégicos.

De otro lado, cabe recordar que el Presupuesto constituye el instrumento de gestión fundamental para el logro de resultados en favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de coberturas con eficacia y eficiencia por parte del OSITRAN. Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal en función a los ingresos que financian los mismos.

Finalmente, debemos añadir que el presupuesto de este y de los años siguientes están supeditados al incremento de las concesiones asumidas y de la carga laboral para la Institución.



V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El proceso de planeamiento estratégico institucional, que se ha resumido en estas páginas, tiene como fin mejorar el desempeño de la institución con el propósito de contribuir decididamente con una política de Estado vinculada a la construcción de un *Estado Moderno y Descentralizado*, a través de la mejora de la competitividad del país - entendida como la capacidad de crear las condiciones necesarias para que la actividad económica se desenvuelva de manera sostenida.



Por ello, OSITRAN debe constituirse en una institución que colabore activamente en la disminución de la brecha de infraestructura, lo que implica coadyuvar a que las concesiones que otorgue el Estado impacten en mejores niveles de calidad de los servicios que se prestan a los usuarios intermedios y a los usuarios finales y en la garantía que - una vez puesta en funcionamiento esta nueva infraestructura - las tarifas repliquen las de un esquema competitivo y aseguren el acceso a este tipo de facilidades.



Finalmente, existen algunos elementos que deben ser llevados en cuenta para una óptima implementación del PEI:

- Es necesario que se reformulen las herramientas de gestión adecuándolas al nuevo PEI, entre ellas cabe destacar la formulación de un nuevo ROF;
- La formulación del Plan de Capacitación quinquenal, tiene que estar acorde a los lineamientos de SERVIR y a su vez a los requerimientos de competitividad profesional exigidos en el PEI 2011-2015.

- Es importante la difusión y sensibilización del PEI 2011-2015 en el personal con la finalidad de comprometerlos en el cumplimiento del mismo.
- Es necesario que todos los planes que se formulen en la Institución sean debidamente alineados a través de la coordinación con la OPP.
- Es necesario el empoderamiento de la Oficina de Planificación y Presupuesto, como área estratégica para monitorear, evaluar y retroalimentar el PEI.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- 
- FRANCÉS, Antonio. Estrategia y Planes para la empresa. México: PEARSON. **2006**. 200 p.
 - KAPLAN, Robert. NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000. **1997**.
 - PORTER, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: DEUSTO. **2006**. 222 p.
 - RÍOS ZARZOSA, Héctor, SOLDEVILLA HUAYLLANI, Teodosio. Proyectos de inversión pública por sectores. Lima: Instituto de Investigación Horizonte Empresarial, **2008**. 315 p.
 - SAATY, Thomas L. Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo. ESCUDEY, Mauricio, MARTINEZ, Eduardo, VARGAS, Luis, (trads.). Pittsburg: RWS, **1997**. p. 5-168
 - IAN, Wilson. Learning from the future. Competitive foresight scenarios.(sl) Editores Liam Fahey & Robert M. Randall.. **1998**.
- 
- 

ANEXOS

ANEXO I:

ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES IMPORTANTES DE DECISIÓN

Los factores importantes de decisión determinan los temas claves en los cuales se realiza análisis de los escenarios, en la preparación del PEI se han identificado 4 factores importantes de decisión y en cada uno de ellos se han planteado un conjunto de incertidumbres que deben analizarse para la toma de decisiones.

PASO 2: IDENTIFICACION DE LAS FIDE			
DESARROLLO ECONÓMICO	IMPACTOS AMBIENTALES	POLÍTICA / LEGAL	DESARROLLO SOCIAL
- ¿Se mantendrá el nivel de crecimiento de los indicadores macroeconómicos? - ¿Disminuirá el nivel de riesgo país? - ¿Se incrementarán los ingresos fiscales? - ¿Se mantendrá el nivel de crecimiento económico del país?	- ¿El efecto del calentamiento global modificará las condiciones de las infraestructuras de transporte? - ¿Se mantendrán las regulaciones ambientales? - ¿Se mantendrán los roles o competencias institucionales ambientales? - ¿El efecto del calentamiento global modificará las regulaciones y competencias institucionales?	- ¿Existirá prioridad política del gobierno de turno al desarrollo de la infraestructura de transporte? - ¿Se respetará la autonomía de los organismos reguladores? - ¿Se impulsará el modelo de las APP's? - ¿Se reducirá la participación del regulador en la elaboración de los contratos de concesión? - ¿Se incrementará la participación de los gobiernos sub-nacionales? - ¿Se mantendrá la estabilidad jurídica en el país? - ¿Existirá prioridad política del gobierno de turno al desarrollo de la infraestructura de transporte bajo el modelo de las APP's? - ¿Se respetará la autonomía de los organismos reguladores?	- ¿Cuál será el comportamiento de los conflictos sociales en función a los diseños de los contratos de concesión? - ¿Los proyectos de infraestructuras de transporte tendrán efectos incluyentes o excluyentes en la población? - ¿Cuál será el comportamiento de los conflictos sociales en función a los diseños de los contratos de concesión?

ANEXO II:

ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: IDENTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS IMPULSADORAS DEL ENTORNO

El paso siguiente dentro de la elaboración de los escenarios comprende la selección de las Fuerzas Impulsadoras del Entorno, las cuales son las variables que se utilizan para describir los Factores Importantes de Decisión (FIE).

A cada una de las 4 FIDEs se le ha relacionado un número de FIEs y un conjunto de parámetros que se van a evaluar para apoyar la explicación de los posibles escenarios que podría afrontar la Institución.

Asimismo, se ha calificado cada FIE según el nivel de incertidumbre que se tiene y el impacto sobre la ejecución del PEI.

PASO 3: Identificación de las Fuerzas Impulsoras del Entorno (FIE)			
DESARROLLO ECONÓMICO			
Alcance de la FIDE 1	FIDE 1 ¿Se mantendrá el nivel de crecimiento económico del país?	Incetidumbre	Impacto
- PBI - Tipo de Cambio - Calificación riesgo país - Nivel de recaudación fiscal	FIE 1.1: Estabilidad Macroeconómica	M	A
	FIE 1.2: Nivel de Inversiones	A	A
	FIE 1.3: Brecha de infraestructura	A	A
	FIE 1.4: Situación de nuestros principales socios comerciales	M	A
	FIE 1.5: Modelo económico	M	A
IMPACTOS AMBIENTALES			
Alcance de la FIDE 2	FIDE 2 ¿El efecto del calentamiento global modificará las regulaciones y competencias institucionales?	Incetidumbre	Impacto
- Fenómeno del Niño y Niña - Calentamiento global - Deforestación - Contaminación - Competencias	FIE 2.1: Nivel de prevención y planificación ante desastres naturales	B	A
	FIE 2.2: Políticas ambientales	A	M
	FIE 2.3: Competencias institucionales en materia ambiental	A	A
POLITICA / LEGAL			
Alcance de la FIDE 3	FIDE 3 ¿Existirá prioridad política del gobierno de turno al desarrollo de la infraestructura de transporte bajo el modelo de las APP's?	Incetidumbre	Impacto
- Marco normativo - Modelo de desarrollo económico - Orientación ideológica del Gobierno de turno	FIE 3.1: Que se mantenga el nivel de la estabilidad jurídica	B	A
	FIE 3.2: Fortalecimiento del modelo económico de las concesiones	M	A
	FIE 3.3: Escenario político con actores con intereses en conflicto	B	B
	FIE 3.4: Incremento de actores que difieren al modelo	B	A
DESARROLLO SOCIAL			
Alcance de la FIDE 4	FIDE 4 ¿Cuál será el comportamiento de los conflictos sociales en función a los diseños de los contratos de concesión?	Incetidumbre	Impacto
- Identidad social en los proyectos - Calidad en la formulación de los contratos y proyectos de concesión	FIE 4.1: Necesidades sociales en los contratos de concesión	M	A
	FIE 4.2: Necesidades de los usuarios finales de los contratos de concesión	M	M
Calificación del Impacto y de la Incetidumbre: A = Alto M = Medio B = Bajo			

ANEXO III:

ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: AGRUPACIÓN DE DE LAS FUERZAS IMPULSADORAS DEL ENTORNO

En base a la información de los procesos anteriores se prepara una matriz que contiene los Factores Impulsadores del Entorno asociados a cada Factor Importante de Desarrollo.

Se han seleccionado 14 Factores Impulsadores del Entorno en total, el desarrollo de esta matriz dará como resultado los escenarios que evaluados en el análisis de prospectiva del PEI

PASO 3: Agrupación de las FIE			
FIDE 1:	FIDE 2	FIDE 3	FIDE 4
- FIE 1.1: Estabilidad Macroeconómica - FIE 1.2: Nivel de Inversiones - FIE 1.3: Brecha de infraestructura - FIE 1.4: Situación de nuestros principales socios comerciales - FIE 1.5: Modelo económico	- FIE 2.1: Nivel de prevención y planificación ante desastres naturales - FIE 2.2: Políticas ambientales - FIE 2.3: Competencias institucionales en materia ambiental	- FIE 3.1: Que se mantenga el nivel de la estabilidad jurídica - FIE 3.2: Fortalecimiento del modelo económico de las concesiones - FIE 3.3: Escenario político con actores con intereses en conflicto - FIE 3.4: Incremento de actores que difieren al modelo establecido	- FIE 4.1: Necesidades sociales en los contratos de concesión - FIE 4.2: Necesidades de los usuarios finales de los contratos de concesión

ANEXO IV:

ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: GRADO DE INCERTIDUMBRE

A continuación se presenta la Matriz de Factores Impulsadores del Entorno clasificados por el grado de incertidumbre que tienen de realizarse y el nivel impacto en la ejecución del Plan.

Se tiene 11 FIEs con nivel de impacto alto, 2 con nivel impacto medio y 1 con bajo impacto, asimismo 3 FIEs tiene bajo nivel de incertidumbre, 6 nivel medio y 3 nivel alto.

PASO 3 : MATRIZ IMPACTO - INCERTIDUMBRE				
GRADO DE INCERTIDUMBRE				
BAJO	MEDIO	ALTO		
- FIE 2.1: Nivel de prevención y planificación ante desastres naturales - FIE 3.1: Que se mantenga el nivel de la estabilidad jurídica - FIE 3.4: Incremento de actores que difieren al modelo establecido	- FIE 1.1: Estabilidad Macroeconómico - FIE 1.4: Situación de nuestros principales socios comerciales - FIE 1.5: Modelo económico - FIE 3.2: Fortalecimiento del modelo económico de las concesiones - FIE 4.1: Escasa evaluación e incorporación de las necesidades sociales en los contratos de concesión	- FIE 1.2: Nivel de Inversiones - FIE 1.3: Brecha de infraestructura - FIE 2.3: Competencias institucionales en materia ambiental	ALTO	Nivel de impacto de las FIE
	- FIE 4.2: Deficiente formulación de los contratos de concesión que afecta al usuario final	- FIE 2.2: Políticas ambientales	MEDIO	
- FIE 3.3: Escenario político con actores con intereses en conflicto			BAJO	

ANEXO V:

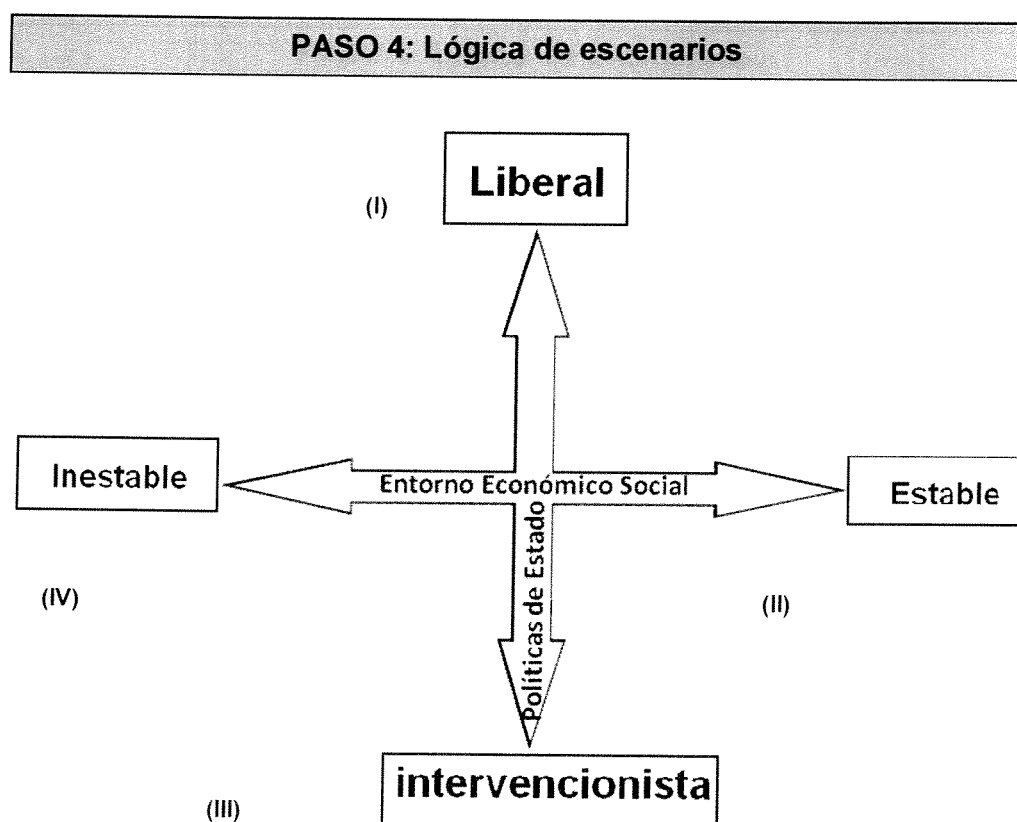
ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: LÓGICA DE ESCENARIOS

En el desarrollo de los escenarios, se ha planteado dos ejes importantes que enmarcarán el análisis prospectivo:

1. El entorno económico social
2. Las políticas de Estado

Dependiendo de cómo se pueda presentar estos factores, se han definido 4 escenarios probables:

- Escenario 1: Entorno económico social estable y política de Estado liberal
- Escenario 2: Entorno económico social estable y política de Estado intervencionista
- Escenario 3: Entorno económico social inestable y política de Estado intervencionista
- Escenario 4: Entorno económico social inestable y política de Estado liberal



ANEXO VI:

ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: SELECCIÓN DE ESCENARIOS

A la matriz de escenarios se le asigna valores a cada uno de los elementos de análisis, esto permite evaluar el impacto que tendrán en la ejecución del Plan.

Estos resultados son ponderados, determinando el grado en que los escenarios favorecen la implementación del PEI.

En este sentido, el escenario 1 conviene más a la institución, en tanto que el escenario 4 es el menos favorable.

PASO 5: Selección de escenarios								
Escenario	Políticas de Estado	Entorno económico y social	Elementos de análisis					Total
			Utilidad	Credibilidad	Desafío	Consistencia	Diferenciación	
Esc-1	Liberal	Estable	5	5	3	4	2	19
Esc-2	Intervencionista	Estable	4	4	2	3	2	15
Esc-3	Intervencionista	Inestable	2	3	4	4	2	15
Esc-4	Liberal	Inestable	2	2	5	3	2	14
Totales			13	14	14	14	8	63
Ponderación de los criterios de selección			5	5	4	4	3	

PASO 5: Selección de escenarios: ponderación									
ESCENARIO	Políticas de estado	Entorno económico y social	Utilidad	Credibilidad	Desafío	Consistencia	Diferenciación	Total	Ranking
Esc-1	Liberal	Estable	1.92	1.79	0.86	1.14	0.75	6.46	1
Esc-2	Intervencionista	Estable	1.54	1.43	0.57	0.86	0.75	5.15	2
Esc-3	Intervencionista	Inestable	0.77	1.07	1.14	1.14	0.75	4.88	3
Esc-4	Liberal	Inestable	0.77	0.71	1.43	0.86	0.75	4.52	4

ESCENARIO	NOMBRE SUGERIDO DEL ESCENARIO
Esc-1	FORTALECIMIENTO
Esc-2	DECAIMIENTO
Esc-3	SOBREVIVENCIA
Esc-4	FRAGILIDAD

ANEXO VII:

ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: NARRATIVA DE ESCENARIOS (ESCENARIO MÁS FAVORABLE)

LA LIEBRE DEBE GANAR

MAYOR MOVILIDAD, MÁS COMPETITIVIDAD

❖ *Política de Estado de tendencia Liberal*

❖ *Escenario socioeconómico estable*

Puntos Importantes:

- La crisis financiera internacional ha sido superada y sin haber afectado significativamente al Perú;
- En julio del 2011 subió al poder un político que dio continuidad al modelo macro económico;
- Se perfeccionó el modelo de concesiones y aumentó el número de éstas, supervisadas por el OSITRAN;

Los TLC firmados por el Perú están en plena vigencia dinamizando nuestra economía y diversificando nuestra canasta de exportaciones;

- El proceso de descentralización se ha consolidado permitiendo un mayor dinamismo del conjunto de economías locales lo que ha redundado en el aumento en la oferta de empleo y en la movilidad de la fuerza de trabajo.

La movilidad de la fuerza de trabajo, el mayor dinamismo de la economía y la infraestructura adecuada para el apoyo logístico, asociado a la cadena de las actividades productivas, ha otorgado mayor competitividad a la economía en general y al territorio, en particular.

El argumento (guión)

El quinquenio anterior (2005-2010) culminó con un escenario favorable para el país, los indicadores macroeconómicos generaron confianza y atracción para el inversionista privado. El PBI se ha mantenido estable durante este último quinquenio (2011-2015), con tasas promedio de 5.5%. El déficit fiscal se redujo significativamente llegando este año a su nivel más bajo en los últimos 30 años (-0.26) debido, sobre todo, a la implantación de una política de mejora de la calidad del gasto público.

Por otro lado, el gobierno decidió aumentar la presión tributaria llegando al 16.24% y el porcentaje de la deuda sobre el PBI disminuyó hasta llegar al 18.22%.

Es importante señalar que en la actualidad el Perú mantiene una economía más abierta, basta analizar algunos ratios como la balanza comercial (importaciones y exportaciones), inversiones, tratados, grado de inversión, entre otros. En el 2010 las exportaciones más importaciones representaron el 39.51% del PBI, en este año conseguimos alcanzar el 47.62%.

Asimismo, el Perú se ha embarcado en una serie de negociaciones para tener nuevos Tratados de Libre Comercio (TLC) y abrir más destinos para sus productos, diversificando su canasta de productos para exportación. En este sentido ya se han firmado 14 Tratados de Libre Comercio con varios países (con EE.UU., Canadá, y se tiene Acuerdos de Complementación Económica con México, Chile, el MERCOSUR, entre otros). Hace poco se celebró – después de muchos periodos de negociación - un TLC con la Unión Europea.

En términos de competitividad global se confirma que en el Perú las infraestructuras viales han sido reconocidas como uno de los pilares centrales para estimular la actividad económica, debido a que estas se constituyen en las bases logísticas fundamentales sobre las que se apoyan las actividades privadas (productivas, financieras, comerciales, entre otras), posibilitando la existencia de mercados eficientes y la elevación de los estándares de vida.

En los últimos años el país ha mejorado 5 puestos en la calidad de la infraestructura (87), 2 puestos en la calidad de carreteras (90), 5 puestos en calidad de infraestructura de transporte aéreo (73) y 10 puestos en calidad portuario (103). Unas de las causas de tal crecimiento, experimentado por el país, se relaciona con el aumento de la demanda en el movimiento de carga y pasajeros. Por lo tanto, la brecha en infraestructura se ha reducido y actualmente se encuentra en el orden de 11,200 millones de US \$ dólares.

Actualmente hay un fortalecimiento del modelo económico que se sustenta en indicadores como el de Riesgo País (1.78%), su comportamiento tuvo una tendencia favorable para el país en los últimos años. Lo anterior ha llevado a una mayor ocupación de la fuerza de trabajo, aumento en los salarios y se han reducido los conflictos sociales, huelgas y número de horas hombre perdidas (165, 15 y 1916 respectivamente – para el año 2015).

La Regulación ambiental es predecible y eficiente, minimizando los conflictos ambientales que afrontan los inversionistas. La dimensión ambiental adquirió mayor preocupación política y se ha consolidado en la agenda de los partidos políticos.

Así mismo, cabe señalar que el proceso de descentralización se ha consolidado permitiendo un mayor dinamismo del conjunto de economías locales lo que ha redundado en el aumento en la oferta de empleo y en la movilidad de la fuerza de trabajo. Se han disminuido los desequilibrios sociales y territoriales permitiendo un desarrollo armónico del país.



En tal sentido, la movilidad de la fuerza de trabajo, el mayor dinamismo de la economía y la infraestructura adecuada para el apoyo logístico, asociado a la cadena de las actividades productivas, ha otorgado mayor competitividad a la economía en general y al territorio, en particular. La destacada participación del Perú en el mundial de futbol del último año ha contribuido a reforzar el sentimiento de identidad nacional.



Existe estabilidad en las reglas de juego y coherencia a largo plazo de políticas para el sector infraestructura. Las decisiones de las autoridades administrativas, arbitrales y judiciales son predecibles en el largo plazo, lo que genera mayor confianza del inversionista privado, con lo cual ha aumentado la presencia de postores en las licitaciones de ITUP (mayor competencia).



Se ha mejorado la elaboración de proyectos y de contratos de concesión, considerando en ambos los impactos sobre los usuarios finales. También, se ha reducido el número de adendas presentadas ante el regulador.

Recordamos aquí la antigua fábula en la cual una tortuga vence a la liebre en una carrera, debido a que esta última se durmió en sus laureles y no se preparó para ganar ni fue persistente en la consecución de sus objetivos. La realidad – al contrario que la fábula – nos muestra que si la liebre se prepara y persiste siempre ganará la carrera. La mayor movilidad de la liebre le otorga las mejores oportunidades para ser más competitiva que la tortuga.

En consecuencia, tenemos un país más competitivo, con incrementos significativos de las inversiones en infraestructuras viales, contribuyendo al aumento sostenido del crecimiento económico a través de la expansión de la capacidad productiva.

ANEXO VII:

ANÁLISIS DE LA PROSPECTIVA: NARRATIVA DE ESCENARIOS (ESCENARIO MENOS FAVORABLE)

LA TORTUGA DEBE PERDER

MÁS LENTO, MENOS COMPETITIVO

- ❖ *Política de Estado Intervencionista*
- ❖ *Escenario socioeconómico inestable*

Puntos Importantes:

- 
- 
- 
- La crisis financiera internacional no ha sido superada consiguiendo afectar significativamente al Perú;
 - En julio del 2011 subió al poder un político que propició una discontinuidad del modelo macroeconómico;
 - Se volvió obsoleto el modelo de concesiones y disminuyeron el número de estas, supervisadas por el OSITRAN;
 - Los TLC firmados por el Perú no consiguieron consolidarse como se esperaba, esto afectó el dinamismo de nuestra economía manteniéndonos como exportadores de materia prima;
 - El proceso de descentralización no se profundizó y no alcanzó la capilaridad necesaria para otorgarle mayor dinamismo al conjunto de economías locales lo que ha redundado en la disminución significativa de la oferta de empleo y en la movilidad de la fuerza de trabajo;
 - La falta de movilidad de la fuerza de trabajo, el menor dinamismo de la economía y la infraestructura inadecuada para el apoyo logístico, asociado a la cadena de las actividades productivas, ha conseguido afectar significativamente la competitividad de la economía en general y del territorio, en particular.

El argumento (guión)

El quinquenio anterior (2005-2010) culminó con un escenario favorable para el país, los indicadores macroeconómicos generaron confianza y atracción para el inversionista privado. Sin embargo, la crisis financiera internacional no ha sido superada en este quinquenio consiguiendo afectar significativamente al Perú. Cabe señalar que en julio del 2011 subió al poder un político que propició una discontinuidad del modelo macro

económico, en consecuencia el PBI se ha comportado de manera inestable durante el período (2011-2015), llegando a una tasa de 1.76%. Asimismo el déficit fiscal sufrió un aumento significativo llegando este año a su nivel más alto en los últimos 30 años (10.0) debido, sobre todo, a las dificultades en implantar una política de mejora de la calidad del gasto público.

Por otro lado, el gobierno no ha conseguido aumentar la presión tributaria llegando al 6.4% y el porcentaje de la deuda sobre el PBI aumentó hasta llegar al 29.5%. Es importante señalar que en la actualidad el Perú mantiene una economía más cerrada, basta analizar algunos ratios como la balanza comercial (importaciones y exportaciones), inversiones, tratados, grado de inversión, entre otros. En el 2010 las exportaciones más importaciones representaron el 39.51% del PBI, en este año conseguimos alcanzar el 206.67%.

Asimismo, los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por el país no han conseguido desarrollar la dinámica esperada y, en consecuencia, no se ha diversificado la canasta de exportaciones lo que nos ha mantenido como exportadores de materia prima.

En términos de competitividad global el Perú ha ido perdiendo posiciones en los últimos cinco años. Cabe señalar que los últimos años el país ha descendido algunos puestos en diversos indicadores que costaron mucho alcanzar, tales como la calidad de la infraestructura, calidad de carreteras, en calidad de infraestructura de transporte aéreo y en calidad portuaria. Unas de las causas de tal decrecimiento, experimentado por el país, se relacionan con la disminución de la demanda en el movimiento de carga y pasajeros.

Por lo tanto, la brecha en infraestructura ha aumentado y actualmente se encuentra en el orden de 17,975 millones de US \$ dólares.

Actualmente hay un debilitamiento del modelo económico que se sustenta en indicadores como el de Riesgo País (8.68%), su comportamiento tuvo una tendencia negativa para el país en los últimos años. Lo anterior ha llevado a una menor ocupación de la fuerza de trabajo, una disminución en los salarios y han aumentado los conflictos sociales, huelgas y número de horas hombre perdidas (400, 100 y 3,000 respectivamente).

La Regulación ambiental es impredecible e ineficiente, aumentando los conflictos ambientales que afrontan los inversionistas. La dimensión ambiental adquirió menor preocupación política y no se ha consolidado en la agenda de los partidos políticos.

Así mismo, cabe señalar que el proceso de descentralización se ha estancado disminuyendo, por ende, el dinamismo del conjunto de economías locales lo que ha redundado en la reducción de la oferta de empleo y en la inamovilidad de la fuerza de trabajo. Han aumentado los desequilibrios sociales y territoriales llevando a una situación al borde de la crisis social.



En tal sentido, la inamovilidad de la fuerza de trabajo, el menor dinamismo de la economía y la infraestructura inadecuada para el apoyo logístico, asociado a la cadena de las actividades productivas, han impactado en la disminución de la competitividad de la economía en general y del territorio, en particular.



Existe inestabilidad en las reglas de juego e incoherencia a largo plazo de políticas para el sector infraestructura. Las decisiones de las autoridades administrativas, arbitrales y judiciales son impredecibles en el largo plazo, lo que genera mayor desconfianza del inversionista privado, con lo cual se ha reducido la presencia de postores en las licitaciones de ITUP (menor competencia).



No se ha mejorado la elaboración de proyectos y de contratos de concesión, igualmente no se incluyó, en ambos, los temas vinculados a los impactos sobre los usuarios finales. El número de adendas presentadas ante el regulador ha ido en aumento.

Recordamos aquí la antigua fábula en la cual una tortuga vence a la liebre en una carrera, debido a que esta última se durmió en sus laureles y no se preparó para ganar ni fue persistente en la consecución de sus objetivos. La realidad – al contrario que la fábula – nos muestra que la tortuga aunque se prepare y persista no podrá ganar debido a su falta de movilidad en el momento oportuno por lo que su competitividad se verá reducida.

En consecuencia, tenemos un país menos competitivo, con reducción significativa de las inversiones en infraestructuras viales, contribuyendo poco al aumento sostenido del crecimiento económico a través de la expansión de la capacidad productiva.

ANEXO IX:

MARCO LÓGICO



La implementación del Plan Estratégico Institucional se realiza a través de los Planes Operativos Institucionales anuales, para esto se ha preparado las matrices de marco lógico de los procesos que tiene la institución definidos en el Sistema de Gestión de Calidad, relacionándose dichos procesos a los objetivos estratégicos a los cuales contribuyen de manera más directa.



Los bienes y servicios (productos) que se generan a través de estos procesos, entregados a la población objetivo (Usuarios, Entidades Prestadoras y Estado) de OSITRAN son los que permiten la consecución de los resultados (objetivos estratégicos).



A continuación se presentan las Matrices de Marco Lógico de los procesos tanto centrales, estratégicos como de apoyo:

A.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE GESTION DIRECTIVA										
OBJETIVOS		METAS					MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES		
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4			AÑO 5	
Mejorar las interrelaciones con los actores del sistema regulatorio	Opiniones aceptadas	S/LB ⁵	10% sobre año anterior					Contratos de concesión, a los contratos, oficinas de respuesta del MTC y de PROINVERSION.	Mantener la autonomía del OSITRAN	
	Nivel de apoyo de los actores	S/LB ⁶								
	Frecuencia que OSITRAN es considerado en los medios informativos	S/LB ⁷								
PROPÓSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Asegurar el compromiso de la alta dirección con los actores del sistema regulatorio	Nivel de alianzas con resultado favorable	25%	10% sobre año anterior					Informes y/o actas.	Mantener la autonomía del OSITRAN	
	Proyecto financiados por cooperación técnica	0	1	2	2	2	2			
	% del nivel de conocimiento de OSITRAN en instancias estratégicas	S/LB ⁸	20%	30%	40%	50%	60%			
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
1. Convenio de cooperación técnica	Convenios establecidos	0	10% sobre año anterior					Convenios de cooperación firmados.	Se presenten intereses comunes con otras instituciones para realizar convenios.	
2. Comunicación y sensibilización de actores	Actores comprometidos con la labor de OSITRAN	S/LB ⁹	10% sobre año anterior					Informe	Receptividad de actores involucrados	
3. Reuniones realizadas con actores	Actores comprometidos con la labor de OSITRAN	S/LB ¹⁰						Informe		

⁵ La línea de base será construida en el primer trimestre del 2011

⁶ ID.

⁷ La forma de contabilización y ponderación será establecida junto con la línea de base en el primer trimestre de 2011.

⁸ La línea de base será construida en el primer trimestre del 2011

⁹ ID.

¹⁰ La línea de base será construida en el primer trimestre del 2011

ACTIVIDADES		
1.1. Identificar las necesidades		Informe, Nota o documento que informa la Entidad con la cual se puede realizar convenio
1.2. Formular proyectos		Se presenten intereses comunes con otras instituciones para realizar convenios.
1.3. Identificar fuentes de cooperación		Convenio
1.4. Celebrar y ejecutar convenio de cooperación		Se presenten intereses comunes con otras instituciones para realizar convenios.
2.1 Medir el nivel de comunicación con actores		
2.2 Formular y ejecutar plan de comunicación		Informe de ejecución de Plan Operativo
2.3 Medir el impacto		Se cuente con los recursos disponibles para realizar las actividades programadas para aprovechar los beneficios del convenio.
3.1 Identificar de las necesidades		
3.2 Identificar actores estratégicos		
3.3 Formular y ejecutar plan acción		
3.4 Medir el impacto		



B.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE GESTIÓN DIRECTIVA

OBJETIVOS		METAS							MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Mejorar la relación con el usuario	Nivel de satisfacción de los usuarios de ITUP	86%	86%	87%	88%	89%	90%	Encuesta	Se logre mayor acercamiento del Organismo Regulador con los usuarios	
PROPÓSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Incrementar los servicios de atención al usuario	Requerimientos atendidos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe	Se lleven a cabo actividades de difusión de los beneficios de la regulación	
	Nivel de conocimiento que tiene el público del rol de OSITRAN	84%	85%	86%	88%	90%	95%	Encuesta		
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
1. Sistema de comunicación y difusión implementado	Plan de comunicación externa implementado	1	1	1	1	1	1	Informe del Plan ejecutado	Receptividad de los usuarios intermedios y finales	
2. Lineamientos y Políticas de comunicación, relaciones públicas e imagen institucional consolidada y actualizada	Lineamientos y políticas aprobadas	1	1	1	1	1	1	Documentos aprobados		
3. Digitalización de información	Base de datos actualizada	1	1	1	1	1	1			
4. Actualización de la información en los canales de comunicación	Utilidad de la información para el usuario	0	1	1	1	1	1	Informes		
5. Módulos de atención al usuario implementados	Solicitudes atendidas	1	1	1	1	1	1	informes		
ACTIVIDADES										
1.1. Contratar consultor para evaluar la implementación de la oficina de trabajo									Notas e informes de las Unidades Orgánicas	Se cuente con los recursos necesarios para la adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios.
1.2. Elaborar plan										
1.3. Ejecución y monitoreo del plan										
1.4. Medir impacto de la ejecución del plan										
2.1. Revisar la normatividad vigente										

ACTIVIDADES		
2.2. Actualizar la directivas, lineamientos y políticas de acuerdo a normatividad actual		
2.3. Dar seguimiento para aprobación de las directivas, lineamientos y políticas		
3.1. Definir procedimientos para digitalización de la información		
3.2. Diseño del sistema		
3.3. Implementación del sistema óptimo		
4.1. Sistematizar y divulgar los resultados de las actividades de OSITRAN		
5.1. Contratar consultor para priorizar los lugares donde funcionarán los módulos		
5.2. Implementar módulos de atención al usuario		
5.3. Medir impacto de la implementación de los módulos		
	Notas e informes de las Unidades Orgánicas	Se cuente con los recursos necesarios para la adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios.



C.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE SOLUCION DE CONTROVERSIAS											
OBJETIVOS		METAS						MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS IMPORTANTES	
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Mejorar la relación con el usuario	Nivel de satisfacción de los usuarios de ITUP	86%	86%	87%	88%	89%	90%	Encuestas		Se logre mayor acercamiento del Organismo Regulador con los usuarios.	
PROPÓSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Registro de datos de la Secretaría del TSC		Aprobación por parte del Consejo Directivo de la Propuesta de nuevo reglamento de Reclamos y Solución de Controversias	
	Plazos de emisión de las decisiones finales	120 días	80 días	78 días	77 días	76 días	75 días	Registro de datos de la Procuraduría Pública			
PRODUCTOS	Resoluciones respaldadas por el poder judicial	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Registros de la Secretaría del TSC		Contar con el Quórum necesario para la instalación de sesiones del TSC	
Resolución de pronunciamiento sobre el recurso de apelación emitidos	Resoluciones motivadas en derecho	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
	Resoluciones emitidas respetando el debido procedimiento	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
ACTIVIDADES	Emitida en el plazo legal	90%	95%	96%	97%	98%	99%				
	1.1.Evaluar y decidir admisibilidad del recurso de apelación presentado.										
1.2.Admitir apelación.	Acta de sesión del TSC										
	Resolución de admisión del TSC										
1.3.Elaborar notificación al apelante para notificar absolución del traslado - revisar información recibida (descargos).	Oficio de la Secretaria Técnica del TSC										
	Resolución del TSC										
1.4.Expedir resolución final	Contar con el Quórum necesario para la instalación de sesiones del TSC										

D.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA: ELABORACIÓN Y REVISIÓN DE NORMAS										
OBJETIVOS		METAS						MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES	
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de infraestructura de transportes de uso público	Evaluación de desempeño económico de los mercados regulados y condiciones de competencia en los mercados no regulados.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de monitoreo de mercados	Se cuente con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios de evaluación del comportamiento del mercado.	
	Incorporación de prácticas Regulatorias al marco normativo	60%	70%	75%	80%	85%	90%			
PROPÓSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Revisar las normas que permiten regular la acción del mercado	Normas, reglamentos, y/o lineamientos elaborados o revisados.	2	2	0	2	0	2	Informe de la Gerencia de Regulación	Se cuente con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios.	
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
1. Reglamentos y/o lineamientos actualizados y/o emitidos	Propuestas de normas	0	4	0	1	0	2	Proyecto de norma	Se cuente con el presupuesto suficiente para realizar las actividades necesarias.	
	Reglamentos y/o lineamientos revisados y/o emitidos aprobados	0%	80%	90%	100%	100%	100%	N° de Propuestas de normas/N° de Proyectos aprobados por el CD		
ACTIVIDADES										
1.1. Elaborar proyecto de norma para la pre publicación								Informe de la Gerencia de Regulación		Se hayan realizado los estudios correspondientes para la emisión y/o modificación de una norma
1.2. Elaborar proyecto de resolución de pre publicación.										
1.3. Elaborar matriz de comentarios realizados a la norma.										
1.4. Elaborar versión definitiva de norma										
1.5. Elaborar proyecto de resolución para publicación.										
								Resolución de Consejo Directivo		

E.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE GESTION: GESTIÓN DE COMPETENCIAS										
OBJETIVOS	METAS								MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Fortalecer el compromiso de los colaboradores	Nivel de Desempeño	60%	65%	65%	70%	75%	80%	Informe de la evaluación de desempeño	Se mantenga una comunicación efectiva entre la Alta Dirección y los colaboradores	
	Nivel de satisfacción del personal	65%	70%	75%	80%	85%	90%	Informe del nivel de satisfacción		
	Reconocimientos al personal obtenidos	0	2	4	6	8	10	Informe de reconocimientos al personal		
PROPOSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Contar con un personal motivado y con un alto nivel de desempeño que contribuyen al logro de los objetivos institucionales	Brechas de competencias en el personal	58%	70%	75%	80%	85%	90%	Informe de la evaluación de competencias	Receptividad de los colaboradores.	
	Propuestas aceptadas del personal para mejoras en la institución	-	1	1	1	1	1	Propuestas		
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
1. Plan de capacitación implementado	Personal capacitado	1	1	1	1	1	1	Informe del plan ejecutado	Receptividad de los colaboradores.	
2. Comunicación interna fortalecida	Plan de comunicación	1	1	1	1	1	1	Informe del plan ejecutado		
3. Gestión de clima organizacional y motivación del RRHH implementado	Nivel de clima organizacional	1	1	1	1	1	1	Informe del plan ejecutado		
4. Sistema de evaluación de desempeño implementado	Competencias cubiertas	1	1	1	1	1	1	Informe de evaluación de competencias		
5. Normatividad y procedimientos respecto a RRHH actualizada	Directivas actualizadas	1	1	2	2	2	2	Directivas aprobadas		
Procedimientos		1	2	2	2	2	2	Procedimientos aprobados		
ACTIVIDADES										
1.1. Contratar un especialista para diagnostico de las necesidades de OSITRAN									Notas e informes de las Unidades Orgánicas	Se cuente con los recursos necesarios para la adquisición y contratación de los bienes y servicios.
1.2. Cotizar las materias que formaran parte de plan										



ACTIVIDADES			
1.3. Ejecutar el plan de capacitación			
1.4. Monitorear el avance de plan			
1.5. Medir el impacto del plan			
2.1. Contratar un especialista para evaluar el nivel de comunicación en OSITRAN			
2.2. Implementación del plan			
2.3. Medir el impacto del plan			
3.1. Medir el clima institucional			
3.2. Medir el grado de motivación y estímulo en el personal			
3.3. Diseñar y ejecutar el plan			
3.4. monitorear nivel de impacto			
4.1. Proponer MDP			
4.2. Identificar métodos de evaluación			
4.3. Realizar las evaluación			
4.4. Entrega de resultados al personal			
5.1. Revisar la normatividad vigente			
5.2. Actualizar la directivas de acuerdo a normatividad actual			
5.3. Dar seguimiento para aprobación de las directivas actualizadas			
		Notas e informes de las Unidades Orgánicas	Se cuenta con los recursos necesarios para la adquisición y contratación de los bienes y servicios.

F.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BÁSICA DE GESTION: GESTIÓN DE ADQUISICIONES											
OBJETIVOS		METAS						MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS IMPORTANTES	
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Optimizar los procesos institucionales	Procesos certificados con ISO 9001: 2008	6	6	6	6	6	6	Reportes de Auditoria Externa		Se realicen por lo menos el 80% de las actividades descritas	
	Simplificar procedimientos	S/LB ¹¹	10%	15%	20%	25%	25%	Informes de la Oficina de Desarrollo Institucional y de Sistemas			
	Ejecución del gasto	80%	85%	88%	90%	92%	95%				
PROPÓSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Asegurar la provisión de bienes y servicios para la operatividad de la institución	Requerimientos atendidos/requerimientos solicitados	97%	98%	98%	98%	98%	99%	Informe de la Gerencia de Administración y Finanzas		Se cuente con los recursos necesarios para la adquisición y contratación de los bienes y servicios.	
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
1. Sistema de gestión de logística implementado y óptimo	Sistema operativo	1	1	1	1	1	1	Sistema implementado		Se cuente con los recursos necesarios	
2. Plan de adquisiciones implementado	Necesidades cubiertas de las áreas y/o gerencias	1	1	1	1	1	1	Plan aprobado			
3. Normatividad y procedimientos respecto a bienes y servicios actualizada	Directivas actualizadas	5	2	2	2	2	2	Directivas aprobadas			
	Procedimientos	5	1	1	2	2	2	Procedimientos aprobados			
ACTIVIDADES											
1.1. Revisar funcionalidad del sistema vigente											
2.1. Identificar necesidades por área y/o gerencia											
2.2. Diseñar PAC institucional											
2.3. Ejecutar PAC											
2.4. Monitorear cumplimiento de ejecución											
3.1. Revisar la normatividad vigente											
3.2. Actualizar la directivas de acuerdo a normatividad actual											
3.3. Dar seguimiento para aprobación de las directivas actualizadas											
								Informe de avance del Plan Operativo Institucional reportes de ejecución presupuestal			
								Se cuente con los recursos necesarios			

¹¹ La línea de base se construirá durante el primer trimestre de 2011

G.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE GESTION DE MEJORA Y CONTROL DEL SISTEMA											
OBJETIVOS		METAS						MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS IMPORTANTES	
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Optimizar los procesos institucionales	Procesos certificados con ISO 9001: 2008	6	6	6	6	6	6	Reportes de Auditoría Externa		Se realicen por lo menos el 80% de las actividades descritas	
	Simplificar procedimientos	S/LB ¹²	10%	15%	20%	25%	25%	Informes de la Oficina de Desarrollo Institucional y de Sistemas			
	Ejecución del gasto	80%	85%	88%	90%	92%	95%				
PROPOSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Garantizar la mejora continua del SGC	Observaciones de auditoría interna y externas	21	15	10	5	3	2	Reportes de Auditoría Externa		Mantener la política de calidad en la institución	
	No conformidades de auditoría internas	8	7	6	5	4	2				
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
1. Sistema de Gestión de Calidad implementado	Sistema Monitoreado	1	1	1	1	1	1	Reportes de Auditoría Externa		Mantener la política de calidad en la institución	
ACTIVIDADES											
1.1. Realizar auditoria interna								Reportes de Auditorias Internas		Apoyo de la Alta Dirección para la realización de las auditorias	
1.2. Revisión del SGC								Acta de Revisiones por la Dirección		Apoyo de la Alta Dirección para la realización de las revisiones	
1.3. Controlar los servicios no conformes								Informes trimestrales a la Gerencia General		Remisión periódica de los SNC por parte de las gerencias	
1.4. Realizar talleres sobre SGC								Listas de asistencias a talleres		Apoyo de la Alta Dirección para la realización de los talleres	
1.5. Capacitar a los auditores internos								Lista de capacitación de auditores internos		Apoyo de los gerentes para la capacitación del personal como auditores internos	

¹² La línea de base se construirá durante el primer trimestre de 2011

H.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE GESTION: VERIFICACION DEL CUMPLIMIENTO										
OBJETIVOS		METAS					MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES		
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4			AÑO 5	
Optimizar la calidad del servicio de la infraestructura.	Grado de cumplimiento contractual y legal por parte de las EEPP	95%	96%	97%	98%	99%	100%	Registro de cumplimiento de lo establecido en los contratos de concesión	No existan eventos exógenos que impliquen en la supervisión o suspensión de actividades.	
	Ranking de EEPP con Servicios ofrecidos	S/LB ¹³	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior	5% sobre el año anterior			
	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Verificar el cumplimiento de lo establecido en los contratos de concesión y/o las normas emitidas por parte de las EEPP	Supervisión en gabinete	360	480	500	520	550	550	Oficios y Informes o Notas de la Gerencia de Supervisión	Contar con el financiamiento para realizar las actividades previstas en el Plan de Supervisión	
	Inspección de campo	150	150	160	170	180	180			
	Reunión de trabajo	80	90	95	100	100	100			
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
1. Plan Anual de Supervisión implementado	Plan aprobado y difundido previo al inicio del año	1	1	1	1	1	1	Resolución de GG que aprueba el Plan de Supervisión	No existan eventos exógenos que impliquen en reprogramación de la supervisión o suspensión de actividades.	
ACTIVIDADES										
1.1. Identificar las obligaciones contractuales y/o marco normativo a verificar.							Informe de la Gerencia de Supervisión	Contar con los contratos de concesión y los lineamientos para la supervisión		
1.2. Elaborar el Plan Anual de Supervisión.							Resolución de GG que aprueba el Plan de Supervisión	Contar con los recursos para proyectar el plan de supervisión.		

¹³ La línea de base se construirá durante el primer trimestre de 2011

ACTIVIDADES		
1.3. Cumplir el Plan Anual de Supervisión 1.3.1 Supervisión permanente de Inversiones de Obras 1.3.2 Realizar Supervisión de Gabinete de Inversiones de las concesiones 1.3.3 Realizar inspecciones o Reunión de Trabajo con las concesiones 1.3.4 Realizar Inspección de Operaciones de las concesiones y Comercial Administrativo 1.3.5 Realizar Supervisión de Gabinete de Operaciones y Comercial Administrativo	Registro de actividades realizadas por la Gerencia de Supervisión	



I.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE GESTION: GESTION DE CONTRATOS										
OBJETIVOS		METAS						SUPUESTOS IMPORTANTES		
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	MEDIOS DE VERIFICACIÓN		
Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de infraestructura de transportes de uso público	Evaluación de desempeño económico de los mercados regulados y condiciones de competencia en los mercados no regulados.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de monitoreo de mercados	Se cuenta con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios de evaluación del comportamiento del mercado.	
	Incorporación de prácticas regulatorias al marco normativo	60%	70%	75%	80%	85%	90%			
PROPÓSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Perfeccionar la elaboración y la aplicación de los contratos	Pronunciamientos sobre aspectos regulatorios en la gestión de contratos (modificaciones e interpretaciones contractuales y contratos nuevos) emitidos dentro del plazo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de la Gerencia de Regulación	Se cuenta con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios.	
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
1. Informe técnico de opinión sobre nuevos contratos de concesión.	Pronunciamientos emitidos sobre nuevos contratos en el plazo establecido.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informes de opinión técnica sobre modificación o contratos nuevos; así como informes de interpretaciones contractuales.	Solicitud de opinión y remisión de información completa por parte del MTC, CONCESIONARIOS o PROINVERSION.	
2. Informe técnico de interpretación de contratos de concesión.	Pronunciamientos emitidos sobre interpretaciones contractuales en el plazo establecido.	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
3. Informe técnico de modificaciones de contratos de concesión.	Pronunciamientos emitidos sobre modificaciones de contratos solicitados en el plazo establecido.	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
ACTIVIDADES										
1.1. Solicitar información adicional a Entidad Prestadora.										
1.2. Elaboración de informe.										
2.1. Solicitar información adicional a Entidad Prestadora										
2.2. Elaborar informe y proyecto de Resolución										
3.1. Evaluar requerimiento de modificaciones de contratos de concesión.										
3.2. Solicitar información adicional a Entidad Prestadora.										
3.3. Elaborar informe.										
								Oficio remitido a MTC. PROINVERSIÓN o CONCESIONARIO (de ser el caso). Informe remitido a Gerencia General.	Remisión de información adicional por parte de la Entidad Prestadora o Concedente. Disponibilidad en agenda de CD.	

J.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA DE GESTION Y FIJACION TARIFARIA											
OBJETIVOS		METAS					MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS IMPORTANTES		
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de infraestructura de transportes de uso público	Evaluación de desempeño económico de los mercados regulados y condiciones de competencia en los mercados no regulados.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de monitoreo de mercados	Se cuente con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios de evaluación del comportamiento del mercado.		
	Incorporación de prácticas regulatorias al marco normativo.	60%	70%	75%	80%	85%	90%				
PROPOSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Perfeccionar la fijación, revisión y desregulación de tarifas, así como la determinación de los cargos de acceso	Pronunciamientos sobre aspectos de fijación o revisión de tarifas y cargos de acceso.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de la Gerencia de Regulación	Se cuente con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios.		
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
1. Informe de fijación o revisión de tarifas o determinación de cargos de acceso.	Elaboración de informe tarifario o de cargo de acceso en el plazo establecido.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe técnico por parte de la Entidad Prestadora o de solicitud de determinación de cargo de acceso por parte de la Gerencia de Supervisión. (Los procedimientos tarifarios se pueden iniciar de oficio).			
ACTIVIDADES											
1.1. Elaborar informe tarifario para la pre publicación del la revisión o fijación tarifaria.	Nota de la Gerencia de Regulación.										
1.2. Elaborar proyecto de resolución para la pre publicación de la revisión o fijación tarifaria.											
1.3. Elaborar matriz de comentarios.											
1.4. Elaborar proyecto de resolución.											
1.5. Elaborar solicitud de información a EEPP involucrada o usuarios intermedios.											
1.6. Elaborar informe fijando el cargo de acceso.											



K.- MARCO LOGICO DE LA UNIDAD BASICA: EVALUACION DE MERCADOS												
OBJETIVOS	METAS							MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES			
FIN	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5					
Mejorar la eficiencia en el comportamiento de los mercados de infraestructura de transportes de uso publico	Evaluación de desempeño económico de los mercados regulados y condiciones de competencia en los mercados no regulados.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe de monitoreo de mercados	Se cuente con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios de evaluación del comportamiento del mercado.			
	Incorporación de prácticas Regulatorias al marco normativo	60%	70%	75%	80%	85%	90%	Informe				
PROPOSITO	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5					
Promover acciones para su perfeccionamiento	Informe de desempeño anual de la entidades prestadoras en etapa de explotación de la infraestructura	14	16	16	16	16	16	Informe de la Gerencia de Regulación	Se cuente con el presupuesto suficiente para realizar los estudios necesarios.			
	Evaluación de los mercados	2	2	2	2	2	2	Informe				
PRODUCTOS	INDICADOR	LB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5					
1. Informe de monitoreo de mercado	Informe contiene entrevistas realizadas a los actores relevantes del mercado.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Informe técnico	Se cuente con los recursos necesarios para realizar los estudios			
	Informe muestra la estructura del mercado	100%	100%	100%	100%	100%	100%					
	Se analiza las condiciones de competencia en el mercado	100%	100%	100%	100%	100%	100%					
	Se realizan recomendaciones respecto a los hallazgos	100%	100%	100%	100%	100%	100%					
ACTIVIDADES												
1.1. Entrevista con los agentes del mercado												
1.2. Recolección de información												
1.3. Elaborar informe												
1.4. Entrega de informe a la gerencia General												
									Informe técnico	Se cuente con los recursos necesarios para realizar los estudios		

ANEXO X: Estimado presupuestal

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS	UNIDAD BÁSICA DE GESTIÓN	PRODUCTOS	PRESUPUESTO ESTIMADO - AÑO 2011 (en miles de nuevos soles)
					S/. 12,711
RESULTADO	MEJORAR LA RELACIÓN CON EL USUARIO	E1: Fortalecer los canales de atención al usuario intermedio y final E2: Realizar campañas de sensibilización y difusión al público objetivo (a nivel nacional) E3: Optimizar los procedimientos del TSC E4: Mayor participación de los Consejos de Usuarios	Gestión Directiva	P 1 - Sistema de comunicación y difusión implementado	751
				P 2 - Lineamientos y Políticas de comunicación, relaciones públicas e imagen institucional consolidada y actualizada	537
				P 3 - Digitalización de información implementada	322
				P 4 - Información en los canales de comunicación actualizada	215
				P 5 - Módulos de atención al usuario implementados	322
	OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA INFRAESTRUCTURA	E5: Mejorar los procesos de supervisión de ITUP E6: Fortalecer el monitoreo de los niveles de los servicios de la EEPP E7: Incentivar el cumplimiento de las normas y obligaciones contractuales	Solución de Controversias	P 6 - Resolución de pronunciamiento sobre el recurso de apelación emitidos	950
				P 7 - Plan Anual de Supervisión implementado	5,886
	MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS DE ITUP	E8: Fortalecer el modelo regulatorio E9: Afianzar la Gestión de los Contratos de Concesión E10: Fortalecer el proceso de fijación de tarifas. E11: Desarrollar evaluaciones del impacto regulatorio en ITUP E12: Optimizar los procedimientos regulatorios	Fijación de tarifas	P 8 - Informe de fijación o revisión de tarifas o determinación de cargos de acceso.	152
			Gestión de contratos	P 9 - Informe técnico de opinión sobre nuevos contratos de concesión.	130
				P 10 - Informe técnico de interpretación de contratos de concesión.	163
				P 11 - Informe técnico de modificaciones de contratos de concesión.	142
			Evaluación de los mercados	P 12 - Informe de evaluación de mercados	174
COMUNIDAD VINCULANTE	MEJORAR LAS INTERRELACIONES CON LOS ACTORES DEL SISTEMA REGULATORIO	E13: Mejorar la participación de OSITRAN en instancias estratégicas y establecer estrategias de manejo integral de riesgo E14: Promover la articulación e integración con los actores con quienes interactúa el OSITRAN E15: Promover constantemente el accionar del OSITRAN a través de campañas de difusión y concientización para posicionar la imagen institucional	Gestión Directiva	P 13 - Normas, reglamentos y/o lineamientos actualizados y/o emitidos	326
				P 14 - Estrategias implementadas de Convenio de cooperación interinstitucional	197
				P 15 - Estrategias implementadas para fortalecer la articulación con los actores	197
				P 16 - Estrategias implementadas de comunicación y sensibilización de actores	118
PROCESOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	E16: Mejorar continuamente los procesos centrales y estratégicos E17: Revisar y proponer metas de optimización y reducción de costos de los procesos internos y/o de apoyo E18: Mejorar procesos internos de apoyo E19: Fortalecer el proceso de descentralización	Mejora y control del Sistema	P 17 - Sistema de Gestión de Calidad implementado	275
			Gestión de Recursos/ Gestión de Adquisiciones	P 18 - Sistema de gestión de logística implementado	74
				P 19 - Plan de adquisiciones implementado	56
				P 20- Normatividad y procedimientos respecto a bienes y servicios actualizada	37
PERSONAL	FORTALECER EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES	E20: Consolidar un modelo de gestión por competencias y por resultados E21: Fortalecer la Cultura Organizacional E22: Mejorar la comunicación interna	Gestión de Competencias	P 21 - Plan de capacitación implementado	928
				P 22 - Comunicación interna fortalecida	297
				P 23 - Gestión de Clima Organizacional y motivación del RRHH implementado	241
				P 24 - Sistema de evaluación de desempeño implementado	130
				P 25 - Normatividad y procedimientos respecto a RRHH actualizada	93

